

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Pracovní rotace liniiových manažerů

Job rotation of line managers

Student: Bc. Katarína Joneková

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kovács, Ph. D.

Ostrava 2010

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne a použila len uvedené zdroje.

V Ostrave 19.04.2010

.....

Ďakujem môjmu vedúcemu diplomovej práce Mgr. Janovi Kovácsovi, Ph. D. za ústretový prístup a cenné rady pri odbornom vedení tejto diplomovej práce. Ďakujem účastníkom môjho projektu za ochotu, ktorú prejavili po celú dobu môjho šetrenia.

V Ostrave 19.04.2010

.....

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretické východiská pracovnej rotácie	3
2.1	Manažment	3
2.1.1	Manažér	4
2.1.2	Manažérske funkcie	5
2.1.3	Štýly vedenia	7
2.1.4	Organizačná štruktúra.....	7
2.2	Neustále zmeny ako prostriedok pre rozvoj	9
2.2.1	Rozvoj ľudských zdrojov	10
2.2.2	Riadenie kariéry.....	12
2.2.3	Komplexný rozvojový program.....	12
2.2.4	Systematický prístup k vzdelávaniu v organizácií	13
2.3	Nové formy rozvoja manažéra	15
2.4	Pracovná rotácia	16
2.4.1	Účastníci pracovnej rotácie	18
2.4.2	Smery pracovnej rotácie	18
2.4.3	Modely pracovnej rotácie	19
3	Charakteristika vybraného problému.....	21
3.1	Charakteristika spoločnosti.....	21
3.1.1	Dcérska spoločnosť zaoberajúca sa bankovými službami	21
3.1.2	Dcérska spoločnosť zaoberajúca sa spotrebiteľskými úvermi	22
3.1.3	Dcérska spoločnosť zaoberajúca sa financovaním vozidiel	22
3.2	Centrum služieb pre zákazníkov.....	22
3.3	Rozvoj a vzdelávanie v organizácií	24
4	Analýza súčasného stavu	27

4.1	Organizačná štruktúra v centre služieb pre zákazníkov	27
4.2	Interná rotácia v centre služieb pre zákazníka.....	29
4.3	Projekt „Pracovná rotácia teamleadrov“	30
4.3.1	Metodika projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“	31
4.4	Zber, spracovanie a interpretácia dát šetrenia.	36
4.4.1	Rozhovor	37
4.4.2	Spôsob spracovania dát	38
4.5	Interpretácia výsledkov rozhovoru	38
4.5.1	1. časť rozhovoru, uskutočnená pred dvojtyždňovou rotáciou.....	38
4.5.2	2. časť rozhovoru, uskutočnená po dvojtyždňovej rotácii.....	47
4.5.3	3. časť interpretácie výsledkov	56
5	Návrhy a následne odporúčenia.....	59
6	Záver	62
	Zoznam použitej literatúry	64
	Zoznam skratiek.....	67
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	68
	Prílohy.....	69

1 Úvod

„Vedomosti je nutné neustále doplňovať, skvalitňovať, podceňovať a zvyšovať, pretože sa vytratia.“

Peter F. Drucker

Aby sme boli vo svojom pracovnom živote úspešní, musíme sa neustále vzdelávať a rozvíjať svoje schopnosti. V súčasnom neustále sa meniacom prostredí a rastúcej konkurencii už získané vedomosti nie sú postačujúce. Je treba ich sústavne obnovovať a získavať nové znalosti s následnou aplikáciou do praxe. Takéto sústavne vzdelávanie a rozvoj zvyšuje našu kvalitu už získaného vzdelávania, schopnosti a zručností. Dôležité je si stanoviť ciele a smerovať k ich napĺňovaniu.

Ľudské zdroje sú významnou konkurenčnou výhodou spoločnosti, a práve preto by sme sa mali snažiť o ich zlepšovanie či už odbornými vedomosťami alebo znalosťami v komunikácii, znalosťami pri riešení konfliktov, prácou v tíme alebo time manažmentom. Na rozvoji a vzdelávaní by mali vyvíjať aktivitu nielen zamestnávateľa, ale predovšetkým zamestnanci.

O získavanie nových znalostí a osvojovanie si praktík sa snaží nová forma učenia sa a to pracovná rotácia. Je to veľký stimul pre zamestnanca k obohacovaniu svojich doterajších vedomostí. V súčasnosti sa spoločnosti snažia udržať motivovaných zamestnancov pri práci. Organizácia má však čoraz menej možností k dispozícií, aj vďaka stále spomínanej zvyšujúcej sa konkurencii. Udržať záujem zamestnanca nie je ľahká úloha. Podporou môže byť práve pracovná rotácia, v ktorej vidím veľa výhod. Jednou z nich je, že drží zamestnancov záujem o jeho prácu, možnosťou vykonávať prácu inú. Jeho práca tak nie je monotónna a poskytuje zamestnancom príležitosť na rozšírenie obzoru vedomostí, zručností a schopností v rôznych oddeleniach, funkciách a podobne.

Nie malou výhodou pracovnej rotácie je zamestnanec s veľkým množstvom skúsenosti. Tieto skúsenosti sa mu pomôžu, prispôbiť sa rôznym situáciám lepším spôsobom ako práve nastupujúci do organizácie.

Vo svojej diplomovej práci som sa zamerala na pracovnú rotáciu líniových manažérov pracujúcich vo významnej spoločnosti zaoberajúcej sa poskytovaním finančných služieb. Vedenie spomínanej spoločnosti si nepraje aby bola spoločnosť menovaná, toto rozhodnutie rešpektujem a v diplomovej práci neuvádzam názov spoločnosti. V diplomovej práci sa chcem zaoberať pracovnou rotáciou líniových manažérov. V priebehu práce budem používať pre líniových manažérov pomenovanie teamleadri ako špecifickú skupinu líniových manažérov.

Cieľom mojej práce je zdôrazniť význam pracovných rotácií nielen na nižších pozíciách, ale presadiť rotácie aj na vedúcich pozíciách. Následne podať návrhy a doporučenia na zistené nedostatky úrovne pracovných rotácií líniových manažérov v danej spoločnosti.

Diplomovú prácu som rozdelila na 2 časti: teoretickú časť a praktickú časť.

V teoretickej časti som sa pozrela na prácu manažérov, spôsoby organizačných štruktúr. Zamerala som sa na neustále učenie sa ako nástroj potrebný k vyšším výsledkom, a tým aj k vyššiemu úspechu. Popísala som nové formy učenia sa a orientovala sa na pracovnú rotáciu.

V praktickej časti predstavujem spoločnosť zaoberajúcu sa finančnými službami, tiež jej organizačnú štruktúru s popisom práce. Táto časť sa zaoberá zostavením projektu „rotácia teamleadrov“. Zamerala som sa na pracovnú rotáciu pre vybraných zamestnancov, zastávajúcich vodcovské pozície. Neskôr na základe rozhovoru som analyzovala tento projekt a tiež súčasnú situáciu v spoločnosti. Následne som odporučila a podala návrhy na zvýšenie interných rotácií v tejto spoločnosti a zvýšenie ich efektívnosti.

2 Teoretické východiská pracovnej rotácie

2.1 Manažment

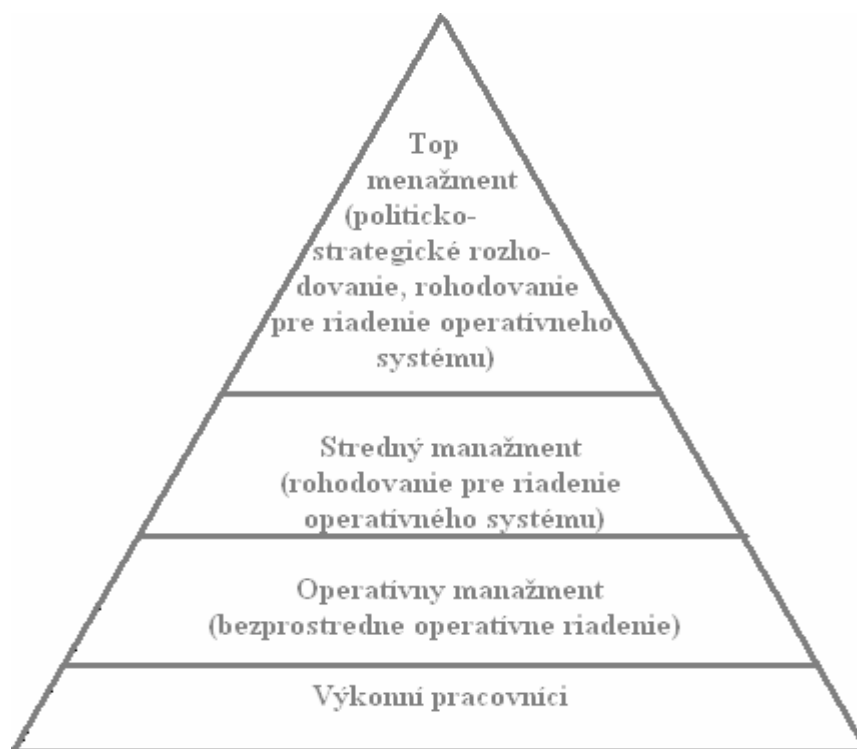
Manažment ako funkcia riadenia podniku rozhodujúcim spôsobom ovplyvňuje ekonomický výsledok podnikania. Vo vede však neexistuje jednotná predstava o obsahu pojmu funkcie riadenia, a tak ani jednotná predstava o termíne manažment. V súčasnej dobe je veľké množstvo náuk o manažmente. Neposkytuje vyčerpávajúce a jasne návody, ako riadiť organizáciu. Predstavuje súbor poznatkov, ktoré by mal manažér poznať, a ktoré by mali byť východiskom pre jeho prácu. Musí ich vhodne vedieť aplikovať v konkrétnych situáciách, kombinovať či rozvíjať.[3]

Súhrn všetkých činností, ktoré je treba uskutočniť, aby bola zabezpečená funkcia organizácie predstavuje manažment. Je ekonomický termín, charakterizuje proces vedenia a smerovania celej alebo časti organizácie, zriedkavo aj celej ekonomiky, prostredníctvom nasadenia a manipulácie zdrojov (ľudské, finančné, materiálne, intelektuálne alebo nehmateľné). Je možné tiež zohľadniť manažment z funkcionálneho hľadiska ako činnosť pravidelného merania množstva a úpravy pôvodného plánu a ako činnosti vykonané za účelom dosiahnutia cieľa. To sa vzťahuje aj na prípady, kedy sa plánovanie neuskutočňuje. Definície rozličných ekonómov sa rôznia a často zohľadňujú iné aspekty manažmentu. [10,24]

Profesionalizácia manažmentu je dôvodom pre oddelenie vlastníctva kapitálu a riadenia podniku. Vlastníctvo kapitálu nestačí ako kvalifikácia k riadeniu podniku hlavne v dobe vysoko vyvinutej priemyslovej spoločnosti s globálnymi väzbami, ktorá je založená na delbe práce.[9]

V podniku sa vyskytuje viac stupňov vedenia, hlavne vo veľkých podnikoch, medzinárodných. Úlohou top manažmentu je formulácia politických a strategických cieľov. Čím nižšia je pozícia riadenia, tým menšia je kvalita a rozsah strategických rozhodovaní a rastie podiel výkonných činností.

Obr.1.1: *Pyramída riadenia* (Lang H., 2007)



2.1.1 Manažér

Človek, ktorý v danom podniku realizuje výkonné funkcie, zastupuje záujmy vlastníkov kapitálu a vedie zamestnancov. Manažéri sú zodpovední za dosahovanie požadovaných výsledkov, zabezpečujú aby ich organizácie fungovali alebo ich útvary efektívne pracovali. Majú právomoci nad ľuďmi pracujúcimi v danej časti organizácie či vo funkčnom útvare. Zodpovedný sú za svoje konanie a za dosahovanie výsledkov.

Manažéri prispievajú k úspešnosti organizácie tým, že zabezpečujú, aby ich podriadení vynakladali svoje najväčšie a najlepšie úsilie, a to tým že manažéri sami tak konajú.[1]

V súčasnej modernej literatúre sa už rozdeľuje aj rola manažéra a vodcu. Medzi bežným vedením spolupracovníkov (managementship) a jeho kreativitou vo forme „vodcovstva“ (leadership).

Manažment - je schopnosť vniesť poriadok a súlad (consistency) do organizácie – organizácia ľudskej práce, kontrolovanie, rozpočtovníctvo atd. V podstate, manažment úzko súvisí s dosahovaním cieľov. Manažér tímu nesie celkovú zodpovednosť za tím a možno i niekoľko tímu v celkovej organizačnej štruktúre. V spoločnostiach, ktoré presadzujú tímovú prácu, je úlohou manažéra predovšetkým facilitovať prácu tímu, zaisťovať mu prístup k zdrojom, ktoré potrebuje, vytvárať a vyjednávať v rámci podniku ciele a časové harmonogramy ako v spolupráci s tímom, tak s ostatnými sekciami spoločnosť, a v neposlednom rade starostlivo sledovať pokroky tímu.

Leadership - sa dotýka schopnosti motivovať a ovplyvňovať druhých. Nemusí ísť o žiadny jednotlivý akt riadenia, a tiež nemusí ísť o osobu nejakého manažéra. Je to sociálny proces spojený so štýlom a kreativitou. Vodca tímu je jeho súčasťou a pracuje vnútri tímu. Preberá zodpovednosť za smerovanie tímu a jeho víziu a, ak je nutné, jedna menom tímu so zvyškom podniku či organizácie. Väčšinou je na vodcovi, aby zaistil dobré fungovanie tímu a bol pritom platným členom tímu.[4]

Úspešnosť vodcu je odrazom jeho orientácie na svojich zamestnancov.

Boli nájdené dve oblasti orientácie:

- orientácia na prácu, výkon,
- orientácia na ľudí. [7]

Počiatkom 80. Rokov sa objavujú nové teórie vedenia ľudí, Nové vedenie (New Leadership). Proti doterajším, väčšinou racionálnym prístupom je zdôrazňovaná emocionálna stránka vedenia ľudí. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu.[2]

2.1.2 Manažérske funkcie

Medzi základne manažérske funkcie patria:

- **plánovanie** - je proces stanovovania cieľov podniku, ako aj spôsobu ich dosahovania. Manažérska aktivita zameraná na budúci vývoj organizácie, určujúca čoho a ako

ma byť dosiahnuté, určenie čo sa ma stať, nie reakcia na to čo sa stalo. Je to výhľad do budúcnosti. Z toho možno odvodiť, že plánovanie zahŕňa:

- stanovenie cieľov
- stanovenie prostriedkov na dosiahnutie cieľov
- určenie ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov

Plán nám poskytuje racionálnu cestu k dosiahnutiu vopred stanovených cieľov. Súčasťou by malo byť i stanovenie štruktúry a rozsahu zdrojov a určenie časového harmonogramu realizácie plánu.

- **vedenie** - patrí medzi najdôležitejšie manažérske funkcie. Od schopnosti, umenia a spôsobu práce s ľuďmi závisia nielen výsledky práce manažéra, ale aj výsledky práce celého kolektívu. Jedná sa o bezprostredné pôsobenie manažéra na podriadených, čím chce manažér dosiahnuť ich želané správanie sa.

- **kontrola** - je funkciou manažmentu zameranou na kritické zhodnotenie reality s ohľadom na riadiace zámery. Určenie, či nastala zhoda vo vývoji kontrolovanej reality voči špecifikovaným požiadavkám.

Predpoklady efektívnej kontroly :

dostatok informácií

porovnanie s plánom

vyvodzovanie záverov pre rozhodovanie

- **organizovanie** - je funkcia manažmentu, prostredníctvom ktorej sa do podniku zavádzajú vzťahy zamedzujúce nekoordinovanému správaniu sa a súčasne vytvárajú podmienky na harmonizované správanie a plnenie podnikových cieľov.

Manažment musí v podniku vytvoriť pyramídu riadenia. Čím nižší stupeň riadenia, tým viac pribúda operačných činností.[1,3]

2.1.3 Štýly vedenia

Vedenie podniku znamená vedenie pracovníkov. Štýl vedenia podriadených pracovníkov do veľkej miery ovplyvňuje úspech, výsledky podniku.

Poznáme tieto štýly vedenia ľudí, spôsoby vedenia ľudí:

- **autoritatívny/autokratický** – je to direktívny spôsob vedenia a vládne prísna hierarchia funkcií. Takýto manažér využíva moc a iniciatíva podriadených býva nežiaduca. Autoritatívny štýl vedenia je nevhodné používať v podnikoch. Svoje uplatnenie môže nájsť napríklad vo väznici.

- **liberálny** – je charakteristický mäkkosťou manažéra, ktorý má určitú prestíž, ale nemá autoritu. Manažér, ktorý nerobí nepopulárne opatrenia ale presúva ich na iného, tzv. neformálneho vedúceho. Výsledok je potom nízka produktivita práce.

- **demokratický** - charakterizuje ho účasť všetkých pracovníkov na riadení, ktorí do rozhodovania zasahujú svojimi názormi a pripomienkami. Podporuje aktivitu a tvorivosť pracovníkov. Úspešnosť tohto štýlu závisí od sebadisciplíny podriadených.

- **participatívny** – je kooperatívny spôsob vedenia. Predstavuje aktívnu účasť všetkých pracovníkov na rozhodovaní. Pretrvávajúca atmosféra dôvery a iniciatívy. Predpokladá účasť na riadení podľa odbornosti[3]

2.1.4 Organizačná štruktúra

Organizovanie je zamerané na vytváranie nového systému, ale aj na pretváranie už existujúceho systému. Pojem organizácia sa používa na označenie objektu, ale aj vo význame vnútornej štruktúry systému.

Organizačnou štruktúrou rozumieme štruktúru prvkov organizácie, ako aj vzťahy medzi nimi. Funkciou organizačnej štruktúry je vymedziť základné prvky organizácie, ako aj vzťahy medzi nimi tak, aby sa dosiahlo účinné riadenie organizácie.

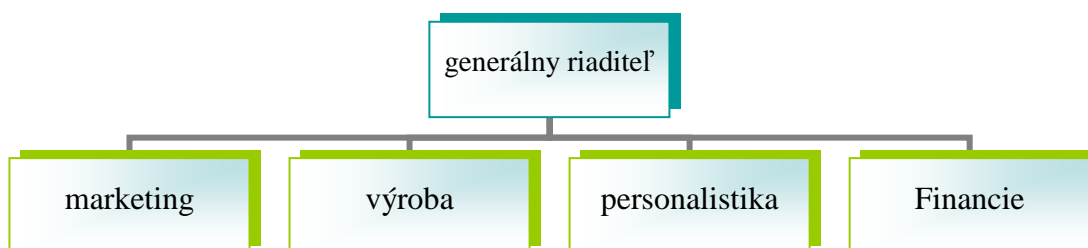
Typy organizačných štruktúr podniku

V závislosti od veľkosti podniku, rozsahu jeho pôsobnosti a použitej organizačnej diferenciácie rozlišujeme:

- **jednoduchá štruktúra – líniová** - Jej použitie je typické v malých podnikoch s malým počtom pracovníkov a pre začínajúce podniky. Organizačná štruktúra je založená na zásade jediného vedúceho. Má dve hierarchické úrovne : podnikateľskú (vlastník) a operačnú (zamestnanci) Vlastník väčšinou vykonáva i funkciu manažéra

- funkčná podnikateľská štruktúra

Obr. 1.2: Funkčná podnikateľská štruktúra



Vytváranie organizačných jednotiek vychádza z del'by práce a špecializácie. Útvary sa vytvárajú na základe zoskupovania príbuzných alebo na seba nadväzujúcich špecializovaných činností. Vznikajú tak napríklad útvary výroby, marketingu, zásobovania, predaja, personalistiky, výskumu a vývoja a podobne. Na čele podniku je vrcholový

manažment s generálnym riaditeľom a jemu sú podriadené odborné útvary pre jednotlivé funkčné oblasti. Na ich čele sú manažéri, ktorí majú svojich podriadených pracovníkov.

- **divizionálna organizačná štruktúra** – nájdeme ju pri veľkom rozsahu oblastí pôsobenia podniku. Vytvárajú sa relatívne samostatné organizačné útvary – divízie a to na výrobovom, zákazníckom alebo grafickom princípe. Prednosťou divizionálnej štruktúry je vysoká flexibilita a schopnosť prispôbovania sa zmenám externého prostredia. Nevýhodou je duplicita výkonu tých istých alebo podobných činností vo viacerých divíziách.

- **maticová organizačná štruktúra** - patrí k novším organizačným štruktúram. Je charakteristická svojou pružnosťou a prispôbivosťou útvarov na riešenie konkrétnych situácií v podniku. Má tvar matice, kde P sú pracovníci odborných útvarov (marketing, výskum a vývoj, výroba), ktorí sú zapojení do riešenia jednotlivých projektov (projekt A, B, C). [19]

2.2 Neustále zmeny ako prostriedok pre rozvoj

Rozvoj organizácie je reakciou na vzdelávaciu stratégiu zameranú na zmenu presvedčenia, postojov, hodnôt a štruktúry organizácií, aby sa lepšie prispôbila novým technológiám, výzvam, trhom a závažnej rýchlosti zmeny samej. Rozvoj organizácie je reakciou na zmenu.[1]

Proces zmeny začína tým, že si uvedomíme potrebu zmeny. Analýza tejto situácie a faktorov, na úkor ktorých vznikla, vedie k diagnóze ich špecifických charakteristík a k stanoveniu smeru, v ktorom je potreba podniknúť kroky. Potom sa môžu definovať a vyhodnocovať kroky, s ktorých preferované vyberáme. K úspešnému zvládnutiu zmeny je nutné na začiatku porozumieť danému typu zmeny a tomu, prečo sa ľudia zmene bránia. Je dôležité nezabudnúť, že tí, ktorí chcú zmenu, musia byť pevní, jedna sa o ciele, a pružní, jedná sa o prostriedky. To od nich vyžaduje poznať rôzne modely zmeny a tiež im porozumieť. Len tak budú títo ľudia lepšie schopní využívať návody ako uskutočňovať zmenu.[1]

Ľudia môžu mať odpor k zmenám pretože v nich vidia ohrozenie známych postupov, svojho postavenia, peňažnej odmeny, chovania. Príčin odporu k zmenám je niekoľko. Vidíme pod nimi obavy z nového, ekonomické obavy – strata peňazí, zamestnania, nepohodli, neistota, či obavy súvisiace so novými schopnosťami.[1]

2.2.1 Rozvoj ľudských zdrojov

Učenie môžeme pomenovať ako rozvoj, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Učenie teda zahŕňa nielen vedomosť, ale i konanie. Učenie sa stará o interakciu medzi človekom a jeho permanentne sa premieňajúcim prostredím. Učenie sa je zmena, ktorá má dve rôzne kvality – prispôsobenie sa a prispôsobenie sebe.

Prispôsobenie sa (hľadanie príležitosti) - je to skôr reaktívna.

Prispôsobenie sebe (vytváranie príležitosti) – proaktívny prístup.

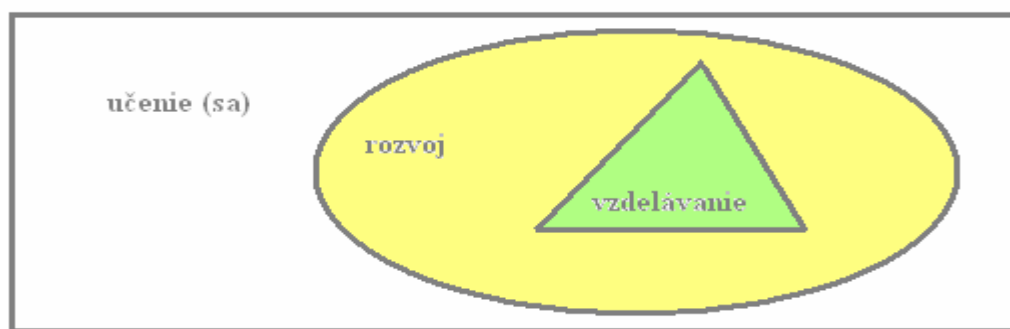
Môžeme zamieňať pojmy učenie sa, rozvoj a vzdelávanie:

- **učenie (sa)** – proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedení i nové konanie. Zahŕňa viac než rozvoj a vzdelávanie.

- **rozvoj** – dosiahnutie žiadanej zmeny pomocou učenia sa. Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených a neohraničených rozvojových programov.

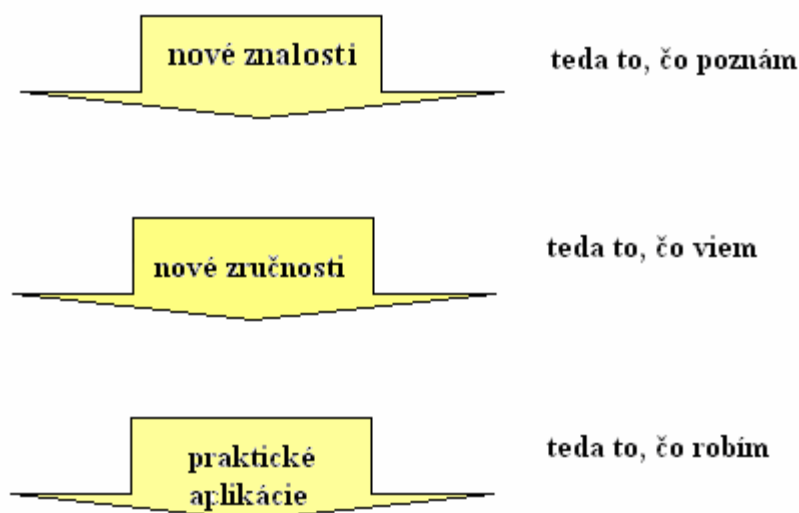
- **vzdelávanie** – jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené – majú svoj začiatok a koniec.

Obr. 1.3: *Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania* (Hroník F., 2007)



Teória učenia nám poskytuje celú radu poznatkov, ktoré je možné využiť pri designovaní rozvojových programov a vzdelávacích aktivít. Každé učenie vedie k zmene. Táto zmena sa formuje na troch základných úrovniach. Každá zmena v chovaní (konaní) vyžaduje nové znalosti, nové praktiky a praktické skúsenosti. Základom nám je zjednodušený hierarchický model: „Aby som niečo vedel, potrebujem mať poznatkovú základňu. Aby som niečo robil, potrebujem to vedieť.“

Obr. 1.4: *Tri úrovne zmeny* (Hroník F., 2007)



2.2.2 Riadenie kariéry

Riadenie kariéry a talent manažment sa súvisí s pružnou pracovnou silou, ktorá je pripravená reagovať na prostredie zmien. Diverzita a interná mobilita je témou knowledge manažmentu. Vnútoraná mobilita je pokladaná za dôležitú hlavne v organizáciách s plochou organizačnou štruktúrou, v ktorých nie je kam rásť. V organizáciách, kde je minimálna ba až žiadna mobilita a práca má skôr reproduktívny charakter, klesá produktivita a zároveň spokojnosť.

V súvislosti s riadením kariéry je neodmysliteľné plánovanie kariéry. V rámci ktorého uskutočňujeme nasmerovanie a designe kariéry. Vyžívame k tomu kariérové mapy, dráhy či typy. Základnou metódou plánovania kariéry je rozvojový plán, ktorý nadväzuje na hodnotenie pracovníkov, kde nadriadený sa spolu s hodnoteným dohodnú o rozvoji, rozvojových cieľoch a oblastiach rozvoja.

Plány zastupiteľnosti, personálnych rezerv a následníctva sú obvyklou súčasťou rozvojových plánov. Sú rozpracovaním možného pohybu v kariére (získavanie ďalších odbornosti a postup v hierarchii).

Do rozvoja zahrňujeme aj plány rotácií. Často sa spája s dojmom, že rotácie sú vhodným nástrojom na začiatku kariéry, nástrojom na zorientovanie človeka v danom procese. Avšak ďaleko väčší prínos dokážu priniesť pracovníkovi a organizácii, ak prebehnú v etape plne rozvinutej kariéry. Plány rotácií môžu byť súčasťou rozvojového plánu.

Rotáciou rozumieme dočasný pobyt v inej funkcii na inom oddelení, ktoré je v „procesnom susedstve“. Do plánu rotácií môžeme zahrnúť i stáže. Nejde o preradenie na inú prácu. Behom rotácie dochádza k rade „krížových“ efektov, kedy sa rotujúci zoznamuje s prácou hostiteľského oddelenia, hostiteľ sa zoznamuje s praxou materského oddelenia a na materskom oddelení sa zoznamuje, ako sa práca vykonáva u hostiteľov.[6]

2.2.3 Komplexný rozvojový program

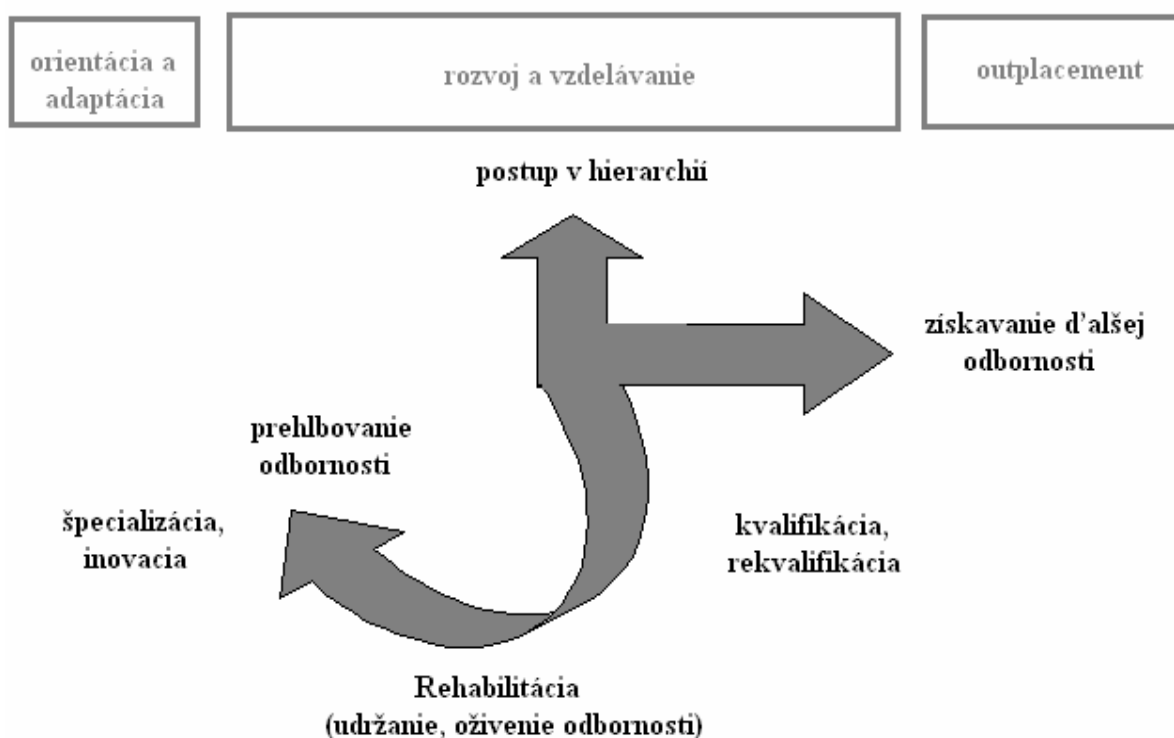
Komplexný rozvojový program v sebe najčastejšie zahrňuje prelínanie rozvoja – „mäkkých“ a „tvrdých“ znalosti a praktík. Predovšetkým však posúva ťažisko rozvoja do

medziobdobia, v ktorom účastníci programu plnia rôzne rozvojové úkoly, ktoré vyplývajú z ich rozvojového plánu, vytvárajúce sa na úvod celého programu. Môžeme sa tu stretnúť s previazanosťou s praxou a je kladený dôraz na transfer nabitých znalostí a skúseností.

2.2.4 Systematický prístup k vzdelávaniu v organizácií

Systémový prístup, v ktorom zohľadňujeme rôzne široké súvislosti s problémami vnímame skôr ako zložitosti. Systematický prístup sa snaží vniesť do rôznych systémov väčšiu prehľadnosť a poriadok. Patričná organizačná štruktúra je nedeliteľnou súčasťou systematickosti.

Obr. 1.5: Mapa funkcií vzdelávania (Hroník F., 2007)



Vzdelávanie si môžeme systematizovať tiež podľa vlastného obsahu. Rozlišujeme teda oblasti vzdelávania. Niekedy býva uplatnené rozdelenie na tvrdé a mäkké kompetencie.

Vzdelávanie sa ďalej člení podľa toho, či prebieha za chodu (on-the-job) alebo mimo chod (off-the-job).

Tab. 1.1: *Rozpis vzdelávania (príklad)* (Hroník F., 2007)

oblasť vzdelávania	časová nadväznosť	
	za chodu (on-the-job)	mimo chod (off-the-job)
funkčné vzdelávanie	rotácie, on-the-job training	Prednáška
doplňkové funkčné vzdelávanie	rotácie, práce na projekte	kurz projektového riadenia
manažérske vzdelávanie	individuálny koučink, mentorink	Leadership
jazykové vzdelávanie	stáž na zahraničnej pobočke	firemné kurzy
IT školenie	vytváranie prezentácií v PowerPoint	Školenie vo vytváraní prezentácií
účelové vzdelávanie	Tieňovanie	Time management, outdoor training
školenie zo zákona	Inštruktáž	školenie bezpečnosti práce

Na základe dohody o rozvoji a cieľoch rozvoja a pochopiteľne v nadväznosti na business stratégiu a samozrejme tiež stratégiu vzdelávania, koncipujeme jednotlivé vzdelávacie aktivity podľa cyklu vzdelávania. Do tohto cyklu vzdelávania v organizácii zahrňujeme identifikáciu medzery, potrieb a možností, tiež vzhľad vzdelávacej aktivity, realizácie tejto aktivity a na záver spätná väzba. [6]

2.3 Nové formy rozvoja manažéra

Existuje niekoľko spoločných prístupov, k efektívnemu využitiu pracovníkov a skvalitneniu pracovného dňa. Možnosti ako zamestnancovi spestriť deň a obohatiť jeho prácu je niekoľko. Medzi ne patrí: rozšírenie práce, pracovné rotácie a obohacovanie práce. Líšia sa v niekoľkých ohľadoch.

Rozširovanie práce, alebo tiež „**job enlargement**“ je spôsob rozšírenia rozsahu svojich povinností a zodpovedností. Rozšírenie práce, ktoré zahŕňa činnosti na rovnakej úrovni zručnosti a zodpovednosti. Považujeme za obohatenie práce aby zamestnanec nepodľahol stereotypu. Tento spôsob môže viesť k efektívnosti. Vzniká tu úspora nákladov, zamestnanec môže zastávať niekoľko druhov pracovných činností. Znamená spojenie rozdrobených úkolov do jednej práce (jedného pracovného miesta), čo zvyšuje rozmanitosť a znižuje množstvo opakujúcej sa práce. Malé spoločnosti sa nemusia stretnúť s toľkými príležitosťami pre propagáciu, a tak sa snažia motivovať zamestnancov prostredníctvom rozšírenia pracovných činností. Táto forma umožňuje väčšiu možnosť zdokonaľovania, inovovania vecného obsahu práce.

Rotácia práce tiež „**job rotation**“ je rovnako ako rozšírenie práce vzdelávaním a výučbou zamestnancov na rôznych pracovných miestach. Zamestnanci sa pohybujú medzi dvoma alebo viac pracovnými miestami plánovaným spôsobom. Cieľom je aby zamestnanci nadobudli rôzne skúsenosti a širšiu škálu zručností k zvýšeniu uspokojenia z práce. Zamestnanci sa obohacujú prácou o nové vedomosti využívajúcich pre spoločnosť. Rotácia môže byť obzvlášť cenná pre organizácie, ktoré vyžadujú špecifické zručnosti.

Obohacovanie práce, „**job enrichment**“ predstavuje zvýšenie počtu úloh, ktoré zamestnanec vykonáva a zároveň zvýšenie kontroly nad týmito úlohami. Obohacovanie práce organizačného rozvoja, riadenia ľudských zdrojov a organizačného správania, je proces zlepšovania pracovných procesov a prostredia, čo vedie k väčšiemu uspokojovaniu zamestnancov. Práca môže byť niekedy monotónna, pracovníci môžu cítiť nespokojnosť s ich pozíciou vzhľadom na nedostatok možností, opakujúcich sa postupov. Obohacovanie práce sa snaží eliminovať tieto nefunkčné prvky a priniesť lepší výkon na pracovisku. Pracovníkom môžu byť delegované určité operácie, rozhodovať o spôsoboch dosahovania výsledkov a podobne. S rastom právomoci rastie súčasne dôraz na zodpovedný prístup k plneniu si

úkolov. Posilňuje sa význam zamestnanca, čo kladne pôsobí na jeho angažovanosť a záujem o danú úlohu.[20]

2.4 Pracovná rotácia

Pracovná rotácia je metóda rotujúcich pracovníkov naprieč rôznymi úlohami, ktoré majú rôzne fyzické a psychické nároky v priebehu času. Ide o sľubnú metódu pre riadenie pracovníkovej únavy. To je užitočné najmä pre dynamické úlohy, ktoré vyžadujú zmeny v svalovom zaťažení. Rotácia práce bola vykonaná v mnohých oboroch vrátane zberu odpadu, catering, a podobne. Striedania zamestnania môže pomôcť zníženiu počtu zranení v dôsledku opakovaného plnenia úloh. Pomáha tiež znižovať chyby a zvyšovať spokojnosť zamestnancov. Pracovná rotácia je aj projekt, aby kvalifikovaní zamestnanci získali väčší prehľad o procesoch spoločnosti. Riadenie rotácie, je úzko spojené s plánovaním nástupníctva - vytvorením skupiny ľudí schopných posilniť pozíciu v súčasnom zamestnaní.

Pracovná rotácia je veľký stimul. V dnešnej dobe, kde konkurencia je veľká a stále rastúca ma organizácia stále menej možnosti ako udržať zamestnanca. Pracovná rotácia ma veľa výhod. Jedným z nich je, že drží zamestnancov záujem o jeho prácu, vyskúša si inú prácu a jeho práca prestáva byť monotónna. Zamestnanec má možnosť sa naučiť oveľa viac, ako obvykle. Stáva sa tak multi-kvalifikovanou pracovnou silou. Je to aktívum, ktoré je vždy užitočné. Poskytuje zamestnancom príležitosť na rozšírenie obzoru vedomostí, zručností a schopností v rôznych oddeleniach, obchodných jednotiek, funkcií a tak ďalej. Pomáha získavať novú kvalifikáciu, a podieľa sa na koncepcií celoživotného vzdelávania. Účastník má tak možnosť prehĺbiť si zručnosti a tým si zabezpečiť pevnú pozíciu v organizácii, či na trhu práce. Určuje oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť. Vytvára podklad pre hodnotenie zamestnancov, ktorý majú potenciál pre plnenie rôznych pozícií. [18]

Výhodou je zastupiteľnosť, ak zamestnanec čerpá dovolenku, prípadne onemocnie a je nedostatok personálu, potom vďaka praxe zo striedania zamestnancov, organizácia má dostatok kvalifikovanej pracovnej sily s cieľom dočasne nahradiť zamestnanca. Mnoho organizácií používa rotáciu ako nástroj pre zníženie absencie. Dôvodom je, keď zamestnanec sa má niečo nové naučiť, aby bol viac ochotný hlásiť sa do práce.

Je zrejmé, že rotácia práce má veľa výhod a človek pociťuje, že každá organizácia by tieto výhody mala mať. Aj rotácia môže mať svoje úskalia. S cieľom zabezpečiť, aby rotácia práce bola vykonávaná správne je potrebná efektívne riadená politika organizácie. Veľa zamestnancov môže spočiatku vzdorovať striedaniu práce, môžu byť skepticky voči striedaniu práce. To je dôvod, prečo je mať vopred určený cieľ, cieľ potrebný pre rotáciu práce. Cieľ, ktorý môže presvedčiť zamestnancov, že táto politika by bola pre jeho vlastný prospech.

Organizácia musí posúdiť svoje potreby a požiadavky, ak chce vytvoriť dobrý program pracovnej rotácie. Tento druh programu možno použiť buď pre propagáciu, vertikálnych smerov pracovnej rotácie alebo pri pláne nástupníctva. Rotácie pracovných programov pomáhajú rozvoju organizácie, riadeniu talentov, rovnako ako pomoc pri zvyšovaní jej konkurenčnej výhody nad svojimi súpermi. Rozvoj rotácie si vyžaduje plán, ktorým sa stanovuje súbor prác, ktoré majú byť zahrnuté do rotácie – sekvencie, správne dĺžky intervalov rotácie.

Jedným z najzložitejších problémov, ktorým tím ľudských zdrojov čelí, je stanoviť si kritéria. Kritéria, podľa ktorých by rotácie práce mala byť vykonávaná. Množstvo skúsenosti, vzdelania, vedenia, hodnotenia a riadenia je potrebné mať na pamäti. Dôležité je nazerať na program detailne už pri výbere správnych zamestnancov.

Zamestnanci s veľkým množstvom skúsenosti vo všeobecnosti sú preferovaní, pomôže im prispôbiť sa rôznym situáciám lepším spôsobom ako práve nastupujúci do organizácie. Rotácia práce má svoje výhody, je potreba vytvárať spravodlivú politiku čo veľakrát nie je ľahké. Avšak, ak uspeje v organizácii dokáže priniesť dlhodobý úžitok. Každá organizácia musí pri vytváraní plánu rotácií pozeráť do budúcnosti.[21,23]

Rotujúci zamestnanci majú teda možnosť:

- získať prehľad o tom, čím sa ostatné útvary v organizácii zaoberajú,
- nadobudnúť pochopenie k svojim kolegom z iných oddelení,
- rozšíriť si špecializáciu,
- oprostiť sa od monotónnej a rutínnej práce,
- zvýšiť vlastnú iniciatívu,
- získať väčšiu mobilitu, disponibilitu,

- schopnosť prispôsobovať sa meniacim požiadavkám trhu na výkon práce.

2.4.1 Účastníci pracovnej rotácie

V metóde pracovnej rotácie sa stretávajú záujmy štyroch jej hlavných aktérov:

- **samotná organizácia** – prakticky uplatňuje metódu job rotation, je jej príjemca a spolutvorcová súčasne. Pomáhajú uspôsobovať konkrétny model pracovnej rotácie svojim špecifickým potrebám. Zlepšuje vzťah podniku a umožňuje, aby prebiehalo školenie i bez prerušenia na „náhradníka“ výroby/nutných pracovných procesov.

- **rotujúci zamestnanci** – aktívni účastníci rotácie. Sú uvoľnení za účelom vzdelávania a po určitej dobe sa zasa vracajú na svoje pôvodne pracovné miesta. Kvalifikačne si rozširujú svoj potenciál ďalším vzdelávaním.

- **náhradní zamestnanci** – taktiež aktívni účastníci rotácie. Najskôr potrebujú potrebnú odbornú prípravu, aby potom mohli naradiť konkrétne pracovné výkony uvoľnených zamestnancov. Získavajú praktické skúsenosti aj ďalšie odborné zručnosti. Náhradníkom môžu tiež byť aj nezamestnaní. Získavajú prax, ktorá môže byť vhodná najmä pre absolventov.

- **úrady práce** – môžu vstupovať a to tým, že spolupracujú pri výbere náhradníkov za zamestnancov, podporujú realizáciu projektov rotácie práce.[11,12]

2.4.2 Smery pracovnej rotácie

Rotácia na pracovisku môže mať dva smery:

Horizontálny smer rotácie znamená striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni. Cieľom je pochopiť celý výrobný reťazec a jeho podmienky, čo v dôsledku ovplyvňuje efektivitu pracovníckej činnosti. Vytvára zároveň možnosti k návrhom, ktoré by zjednodušovali alebo znížili náklady na výrobu. Pri horizontálnej rotácii je zamestnanec motivovaný zvyšovaním kompetencií a získavaním skúsenosti. Zamestnanec sa naučí nový pracovný proces, ktorý mu môže zľahčovať prácu na jeho štandardnom pracovnom mieste. Zamestnanci sú motivovaní vymodelovaním zlepšovacích návrhov, za ktoré bývajú spravidla finančne odmeňovaní a upozorňujú tak na svoju kvalitu, ktorá môže byť podkladom pre ich kariérny rast.

Druhý smer rotácie je **vertikálny**, kde je rotácia založená na striedaní manažérov rôznych úrovní, kde napríklad vyšší manažment vykonáva po určitú dobu prácu nižšieho manažmentu. To manažérom umožňuje identifikovať problémy, s ktorými sa na svojich pozíciách nestretávajú, čo môže viesť ku komplexnejšej a efektívnejšej úrovni podniku. Vertikálna rotácia motivuje zamestnancov hlavne tým, že nastáva zmena úrovne v spoločnosti. Zamestnanec je motivovaný tak k vlastnému rozvoju a snahou aby túto pozíciou mohol dosiahnuť na stálo, povýšením.[11]

2.4.3 Modely pracovnej rotácie

Existuje niekoľko modelov rotácie. v nasledujúcej časti sú popísané konkrétne príklady ako môže štruktúra rotácie pracovníkov vyzeráť. Tá by mala byť vždy „šitá na mieru“ potrieb podniku, jeho zamestnancov a náhradníkov.

Modely pracovnej rotácie:

- **základný model** – je najjednoduchší. Rotujúci zamestnanci absolvujú školenie, zatiaľ čo náhradníci preberajú ich prácu. Školenie náhradníkov pred výkonom práce zvyčajne nie je potrebné.

- **rozšírený základný model** - náhradníci vytvárajú tím, ktorému je po určitej dobe umožnené školenie, zamerané účelovo na konkrétnu náhradnú činnosť. Potom nasleduje

samotná rotácia pracovníkov, pri ktorej preberá náhradník prácu zamestnanca počas jeho školenia.

- **školiace „koliesko“** - možnosť viacerých kurzů rotácie pracovníkov za sebou. Náhradníci sa točí stále dokola, zatiaľ čo stáli zamestnanci "nastupujú" a "vystupujú". Náhradník preberá prácu zamestnanca počas jeho školenia. Ako náhle sa zamestnanec vráti, náhradník preberá prácu ďalšieho zamestnanca, ktorý odchádza na školenie.

- **účasť zamestnancov z niekoľko rôznych podnikov** – vhodný pre menšie podniky, ktoré si nemôžu dovoliť vytvoriť celé tímy. Môžu sa preto spojiť s ostatnými a vytvoriť spoločný model pracovnej rotácie.

- **rotácie jednotlivcov** – o potrebe náhradníka je postarané podľa toho, aké vzdelávacie programy sú k dispozícii a či majú miesto ešte pre jedného účastníka. To je potom prepojené s obdobím praktického školenia v podniku. Náhradníci sa v organizácii striedajú. Praktické školenia náhradníkom si vo väčšine prípadov vedenie organizácie zabezpečuje s pomocou svojho školiaceho strediska, kmeňových zamestnancov.[11]

3 Charakteristika vybraného problému

3.1 Charakteristika spoločnosti

Finančná spoločnosť, v ktorej som uskutočnila výskum patrí k veľmi uznávaným medzinárodným spoločnostiam. Svoje významné miesto má ako vo finančných službách, tak aj v oblasti energetiky, výrobe zdravotníckych prístrojov, domácich spotrebičov ale aj v oblasti médií, spravodajstva.

K jej oceneniam patria:

- najrešpektovanejšia spoločnosť sveta,
- najobdivovanejšia spoločnosť sveta,
- najinovatívnejšia spoločnosť sveta.

Medzi jej najvýznamnejšie kritéria, ktoré kladie práve na svojich zamestnancov, sa radia zodpovednosť k zákazníkovi, vodcovské schopnosti, schopnosť prijímať výzvy a motivácia z vysoko konkurenčného a neustále sa meniaceho prostredia. V súčasnej dobe má finančná spoločnosť tri dcéry:

- dcérska spoločnosť zaoberajúca sa bankovými službami,
- dcérska spoločnosť zaoberajúca sa spotrebiteľskými úvermi,
- dcérska spoločnosť zaoberajúca sa financovaním vozidiel.

3.1.1 Dcérska spoločnosť zaoberajúca sa bankovými službami

Je modernou a univerzálnou bankou s rozsiahlou sieťou viac ako 210 obchodných miest a viac ako 500 bankomatov po celej ČR. Jej služby sú pre dobrých klientov tiež pre malé a stredné firmy.

Veľký dôraz kladie táto spoločnosť na svoje bankové produkty a služby. Ponúka klientom rýchle, flexibilné a ľahko dostupné produkty a služby. Škála jej produktov je široká,

zahrňuje depozitné aj úverové produkty. K najvyhľadávanejším patria: zvýhodnený účet, rôzne formy zvýhodnených šetriacich účtov z depozitných produktov. Z rad úverových produktov má nezastupiteľné miesto rýchly úver a tiež rôzne druhy kreditných kariet.

V hlasovaní verejnosti získala spoločnosť cenu za svoju internetovú banku. Prináleží jej aj ocenenie za prístup k svojim zamestnancom. Banka uprednostňuje moderné služby a aj vďaka tomu sa dostala do popredia na trhu GSM bankovníctva. Svojim klientom ponúka využívanie Mobil Banky, Internet Banky a Telefón Banky. [13]

3.1.2 Dcérska spoločnosť zaoberajúca sa spotrebiteľskými úvermi

Patrí medzi najväčšiu a najznámejšiu spoločnosť na českom trhu, ktorá sa zameriava na splátkový predaj spotrebného tovaru.

Svoje služby poskytuje prostredníctvom širokej siete predajní a internetových obchodov na trhu. [14]

3.1.3 Dcérska spoločnosť zaoberajúca sa financovaním vozidiel

Radí sa medzi najväčšie leasingové spoločnosti poskytujúce v Českej republike finančný leasing a úvery na osobné a úžitkové vozidlá. Poskytuje zákaznícky orientované – rýchle, flexibilné a rýchlo dostupné služby pre tých zákazníkov, ktorí si hodlajú obstaráť nový či opotrebovaný automobil. Vďaka týmto zásadám je dnes jednou z popredných leasingových spoločností na českom trhu.[15]

3.2 Centrum služieb pre zákazníkov

Finančná spoločnosť má svoje centrum služieb pre zákazníka, a tak má väčšie možnosti pre jej ďalší rast. Centrum už dnes zamestnáva viac ako 700 ľudí a stále obsadzuje nové pozície. Zamestnanci pracujú s najmodernejšími komunikačnými technológiami.

Centrum sa stará o klientov všetkých troch dcér finančnej spoločnosti. Pomáhajú klientom s dotazmi a tak zaisťujú ich väčšiu spokojnosť.

Zamestnanci sú rozdelení do tímov v rámci oddelení:

- **zákazníckeho servisu** – pre zákazníka sú k dispozícii operátori, pripravení zodpovedať na všetky jeho nejasnosti v rámci produktov spoločnosti, s využívaním týchto produktov či s odstúpením od zmluvy.

- **akvizíc** – oddelenie starajúce sa o administratívu. Asistenti schvaľujú žiadosti na poskytnutie financií. Pracujú so zmluvami, ich správnym vyplnením. Kontrolujú správnosť náležitostí, ktoré má zmluva obsahovať. Tiež sa starajú o dokladovosť poistných udalostí a spadá do ich kompetencií i exekučná oblasť.

- **pohl'adávok** – asistenti sa starajú aby dlžné splátky boli uhradené čo najskôr. Kontaktujú dlžných klientov a poskytujú im informácie ako správne dlh uhradiť a v horších prípadoch klientov informujú o postupe, v prípade neuhradenia.

- **predaja** – oddelenie zaoberajúce sa ponukou produktov. Bankári aktívne ponúkajú klientom produkty finančnej spoločnosti. Reagujú na kúpny signál od klienta a poskytujú informácie potenciálnym klientom, týkajúce sa využitia produktov spoločnosti.

V centre pôsobí tiež trénerský tím, ktorého špecialisti zaisťujú rozvoj kľúčových znalostí a schopností potrebných pre výkon práce zamestnancov centra zákazníckych služieb. Trénerský tím tiež pripravuje pre zamestnancov workshopy, v ktorých sú zdokonaľované ich komunikačné, vyjednávacie či predajne znalosti.[16]

3.3 Rozvoj a vzdelávanie v organizácií

Spoločnosť, v ktorej uskutočňujem svoj výskum ponúka svojim zamestnancom radu výhod a široké možnosti ďalšieho vzdelávania a osobného rozvoja. Zamestnanec má tak možnosť učiť sa, rozvíjať svoje znalosti a zručnosti, postoje a schopnosti. Cieľom ponúkanej škály vzdelávania je zabezpečiť vzdelaných, kvalifikovaných a schopných pracovníkov, potrebných k dosahovaniu cieľov organizácie.

Zamestnanci však musia vidieť prínos vo vzdelávacích možnostiach, musia ich dostatočne poznať a byť motivovaní ich realizovať.

Svoj osobný rozvoj má možnosť každý zamestnanec podporiť neustále počas pôsobenia v organizácii, hlavne však na ročnom zhodnotení. Pod ročným zhodnotením sa rozumie zhodnotenie si svojich cieľov, nakoľko som na začiatku roku formulované ciele splnil, či nesplnil. Taktiež ma zamestnanec má možnosť sa vyjadriť k jeho silným a slabým stránkam, a jeho kariérnych predstavách do budúcnosti. Stanovuje si spoločne so svojim nadriadeným plán osobného rozvoja.

Zamestnanci sa majú možnosť vzdelávať rôznymi spôsobmi. Sú pre nich pripravené prezenčné školenia, organizované interným trénerským tímom, ale aj externými lektormi. Majú k dispozícii kurzy, ktoré podporujú samoštúdium prostredníctvom on-line kurzov. Výhodou takýchto kurzov je, že zamestnanci môžu študovať bez nutnosti registrácií a vtedy kedy sa im to najviac hodí. Na rozvoji sa tiež môže podieľať kombinovaná forma výučby – prezenčné školenie spojené s on-line kurzom.

V centre zákazníckych služieb sa zamestnanci môžu vzdelávať v rámci mnohých vzdelávacích programov. Medzi školenia, ktoré môžu zamestnanci navštíviť patria:

- **compliance školenia** - školenie zamerané na oboznámenie sa s ochranou osobných údajov, prevencia voči podvodom, bezpečnosť a ochrana informácií. Školenie zastrešuje oddelenie Compliance, zamestnancovi tak približuje základné pravidlá platné v spoločnosti.

- **odborná školenia** - odborné školenia sú zamerané na odborné znalosti, a sú špecifické pre určitú funkciu napríklad marketing, financie.

- **produktové školenia** - školenie zamerané na získanie znalosti o produktoch finančnej spoločnosti. Väčšinou sa jedná o vstupné školenia.

- **soft skills tréningy** - podporujú rozvoj osobnostných predpokladov. Zamestnanec má možnosť sa rozvíjať v prezentačných zručnostiach, manažérskych praktikách, v oblasti komunikácie či time manažmentu.

- **business skills školenia** - organizované oddelením Ľudské zdroje a zamerané na obchodné a odborné znalosti.

- **projektové školenia** - určené pre zamestnancov, ktorí pracujú na projektoch.[17]

Zamestnanci ďalej majú možnosť využiť projekty na vzdelávanie a rozvoj. Medzi nástroje, ktoré finančná spoločnosť uskutočňuje patria:

- **univerzita finančnej spoločnosti** - univerzita je venovaná talentom, ktorí v spoločnosti pracujú. Je uskutočňovaná v rámci spoločnosti, slúži k systematickej príprave pre vyššie pozície a pomáha vychovávať nástupcu na kľúčové pozície. Jedným z cieľov je zvyšovať úroveň zručnosti vo finančnej spoločnosti. Rozvojový program, zostavený prevažne zo soft-skills školení a je určený pre talentovaných zamestnancov bez podriadených, ktorí ašpirujú na budúci rast a prevzatie vedúcej pozície v rámci spoločnosti.

- **360° spätná väzba** - kompletná spätná väzba, pri ktorej sú kompetencie hodnoteného posudzované nielen jeho manažérom, ale aj jeho kolegami, podriadenými a internými či externými zákazníkmi alebo dodávateľmi. Hodnotenému tak dávajú možnosť pochopiť jeho silné a slabé stránky a prípadne nasmerovať jeho ďalší rozvoj.

- **individuálny koučink** - zamestnanci zaradením do programu individuálneho koučinku získavajú možnosť pod vedením externého alebo interného kouča získavajú možnosť vytvoriť optimálne podmienky pre uplatnenie ich odborných i osobnostných

predpokladov. Koučovanie sa zameriava na prácu s faktormi, ktoré kladne alebo záporne ovplyvňujú pracovnú výkonnosť a spokojnosť zamestnancov.

- **mentoring** - je zacielený na rozvoj zamestnancov prostredníctvom systematického vedenia, osobného príkladu a dlhodobej spätnej väzby. Proces, kde menej skúseného zamestnanca vedie skúsený manažér (mentor) s cieľom rozvinúť jeho osobnostne a profesionálnej kvality v súlade s dlhodobou stratégiou spoločnosti.

- **rozvojové centrá** - účastníkmi sú manažéri, ktorí už prešli štandardným programom manažérskeho rozvoja a potrebujú ďalej identifikovať svoje osobnostné predpoklady a rezervy pre rozvoj svojho manažérskeho potenciálu.

- **štúdium cudzích jazykov** - cieľom je zaistiť kvalitnú výučbu cudzieho jazyka. Zamestnanci majú možnosť zvyšovať kvality svojich jazykových schopností a to nielen z anglického jazyka. Zameranie je na komunikačné a písomné zručnosti pre zamestnancov formou intenzívnych kurzov.

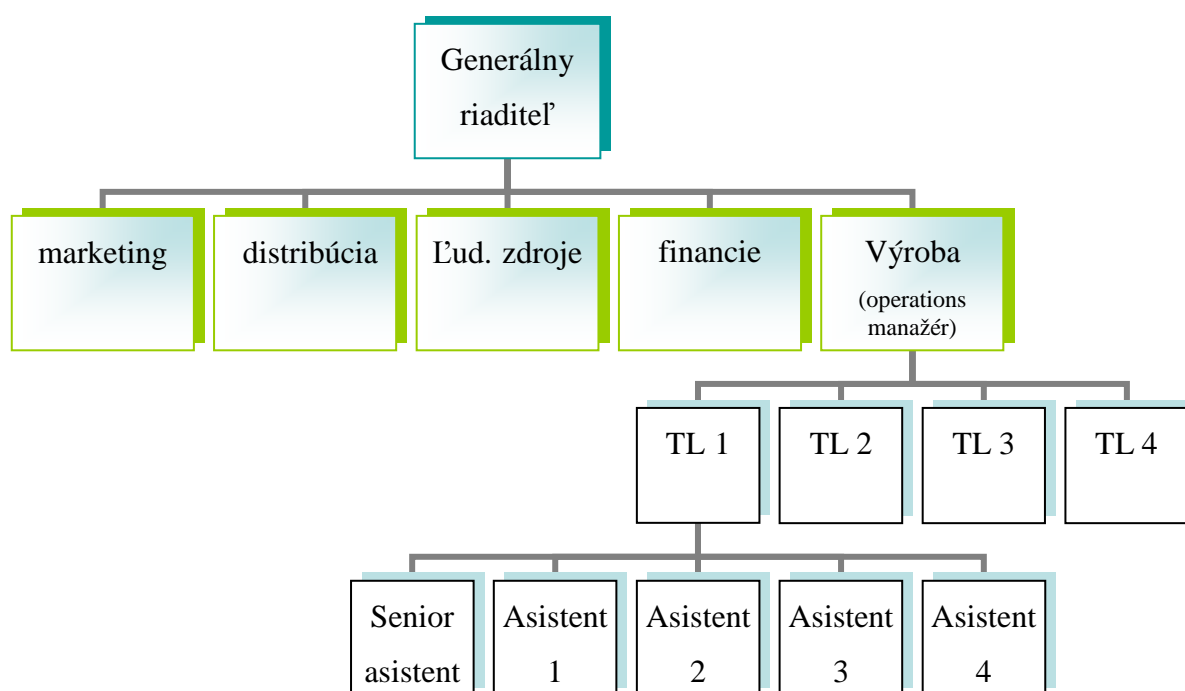
- **interná rotácia** - predstavuje zefektívnenie procesu v rámci vybraných oddelení. Prispieva k zlepšeniu pozície, rozšírenie kontaktov, zvýšenie informovanosti a zlepšenie komunikácie medzi jednotlivými oddeleniami. Rozumieme tým dočasne preloženie zamestnanca.[17]

4 Analýza súčasného stavu

4.1 Organizačná štruktúra v centre služieb pre zákazníkov

Organizačné usporiadanie v danej spoločnosti je funkčné. Top manažment tvoria senior manažéri, operations manažéri a junior manažéri. Pod ich kompetencie patrí rozvoj a vedenie teamleadrov, ktorí sú kľúčové osobnosti môjho výskumu. Teamleadri sa starajú o rozvoj a motiváciu senior asistentov, asistentov a o zverený proces a jeho fungovanie.

Obr. 3.1: Organizačná štruktúra vo finančnej spoločnosti



Kľúčové osobnosti môjho výskumu a ich stručný popis:

- **operations manažér** – má v spoločnosti významne poslanie, pretože ovplyvňuje činnosť spoločnosti a jej výsledky. Je vrcholovým pracovníkom, ktorí riadi zverenú oblasť.

Pod jeho aktivity patrí dosahovanie vopred vytýčených cieľov. Sú bezprostredne spojený s procesom manažmentu. Zodpovedajú za chod centra služieb pre zákazníka. Je nositeľom manažérskych znalostí a zručností. Manažér pracuje prostredníctvom svojich podriadených, zodpovedá za ich prácu, motivuje ich a snaží sa o súlad ich potrieb s potrebami organizácie.

Jeho priamym nadriadeným je generálny riaditeľ a priamym podriadeným teamleader.

- **teamleader** - stojí na čele tímu. Líniový manažér, ktorého sa priamo dotýka môj výskum. Jeho úlohou je viesť tím k výborným výsledkom, ktoré odpovedajú plánom na príslušný rok. Teamleader zastrešuje jednotlivé procesy, ktoré sa aj na jednotlivom oddelení môžu líšiť (napríklad predaj – aktívne volanie klientov s ponukou, poistenie – aktívny predaj poistenia k produktom finančnej spoločnosti, a podobne). Rozvíja senior asistenta a asistentov, vedie ich k lepšiemu plneniu cieľov z hľadiska kvality a aj z hľadiska kvantity. Rozvoj umocňuje podávaním spätnej väzby, či koučinkom. Tieto aktivity môžu byť veľkým prínosom pre ich prijímateľov. Predstavujú prínos, ak sú podávané správnym spôsobom, a preto sa aj teamleader potrebuje neustále učiť, zlepšovať.

Teamleader je zodpovedný za zverený proces, neustále sleduje novinky (produktové, servisné, v postupoch práce,..) a svoj tím o nich informuje. Vedie pravidelné schôdzky svojho tímu, kde preberajú spomínané novinky, či rôzne neštandardné situácie v tíme. Pracuje na neustálom rozvoji svojho procesu, je otvorený nápadom svojich podriadených, zbiera podnety a pracuje na nich. Je zodpovedný za organizáciu tímu, rieši štandardné i neštandardné situácie v tíme.

- **senior asistent** - má výborné znalosti o zverenom procese, podieľa sa na rozvoji svojich asistentov a ich motivácií k lepším výsledkom. Podporuje tím nielen k lepším výsledkom, tiež tím utužuje a podporuje tak tímovosť. Jeho náplňou práce je aj rozvoj asistentov, kontroluje ich prácu a radí ako prácu zvládať lepšie. Podáva spätnú väzbu na jednotlivé výkony asistentov. Organizuje workshopy, na ktorých tím spoločne rieši nejasnosti, možnosti na zvýšenie kvality či kvantity práce. Organizuje pre tím súťaže podporujúce zlepšovanie výsledkov.

Je priamym podriadeným teamleadra a je jeho zástup. V prípade neprítomnosti teamleadra sa zúčastňuje schôdzok teamleadrov, vystupuje za tím a jedná o procesných

veciach. Tiež plánuje dochádzku, rieši neštandardné situácie vyskytujúce sa pri práci jednotlivých asistentov.

- **asistent** – skrýva pod sebou zamestnancov, ktorí konkrétne pracujú v jednotlivých procesoch, sú priamo podriadení teamleadrovi. Pre jednoduchosť som použila názov asistent pre telefónneho bankára, vymahača, operátora, asistenta, administrátora. Rozdielnosť názvov pozícií sa odráža od náplne práce, ktorú jednotliví asistenti vykonávajú. Buď sa jedná o aktívny predaj po telefóne – telefónny bankár, vymáhanie pohľadávok voči spoločnosti – vymahač, servis pre klientov – operátor, kontrola zmlúv – asistent či napríklad exekučná oblasť – administrátor.

Od jednotlivých asistentov sa očakáva znalosť procesu v ktorom pracujú, konkrétnych produktov finančnej spoločnosti. Dôležité je tiež aby mal prehľad minimálne o nadväzujúcich procesoch k jeho procesu samotnému. Asistent by mal zvládať sám štandardné situácie svojej zverenej práce. V neštandardných situáciách je k dispozícii senior asistent a teamleader.

Každý asistent pri svojej práci potrebuje rôzne systémy/aplikácie, s ktorými sa musí naučiť pracovať. Každý asistent je za kvalitu a kvantitu svojej práce zodpovedný a náležite aj ohodnotený. Asistenti pracujú v tímoch a za jeho výsledky zodpovedá samotný teamleader.

4.2 Interná rotácia v centre služieb pre zákazníka

V centre služieb pre zákazníka je pre zamestnancov možnosť rotácie na ostatných oddeleniach. Rotácia tu poskytuje príležitosti k profesionálnemu a osobnému rastu kľúčových ľudí a širšiu perspektívu v celkovom pôsobení v danom odbore. Je to príležitosť pre zlepšenie procesu v rámci vybraných oddelení. Prispieva k zlepšeniu pozície v celopodnikovom hodnotení, získavaniu kontaktov, zvýšenie informovanosti a zlepšenie komunikácie medzi jednotlivými procesmi a oddeleniami. Výsledkom je tiež následná aplikácia nabitých skúseností do vysielajúceho oddelenia.

V tejto spoločnosti pracujem už 3 roky, najskôr na pozícii asistenta a neskôr na pozícii senior asistenta. Osobne som sa s internými rotáciami stretla a vidím v nich veľký

prínos, hlavne v obohatení mojich znalosti a zvýšení prehľadu o práci v centre zákazníckych služieb. Pri vykonávaní svojej práce sa úzko stretávam s prácou teamleadra, ktorý príležitosť k rotácií tak často nemá. Hlavný dôvod vidím v pohľade manažérov, ktorí majú obavy o ich zastupiteľnosť na procese. A to som sa v rámci svojho projektu snažila odbúrať. Ich zastupiteľnosť vyriešiť a dať aj teamleadrom vo svojej pozícii možnosť pracovnej rotácie. Nakoľko sa mi to podarilo máme možnosť vidieť z jednotlivých rozhovorov, uskutočnených s teamleadrami - účastníkmi rotácie.

4.3 Projekt „Pracovná rotácia teamleadrov“

Súčasný stav neponúka toľko možnosti pre internú rotáciu teamleadrov. Interné rotácie sú vo väčšej miere využívané pre asistentov či senior asistentov na získanie znalosti o procese. S interných zdrojov spoločnosti som zistila, že rotáciu absolvovali štyria teamleadri z päťdesiatich. Vytvorila som preto projekt pod jednoduchým názvom „Pracovná rotácia teamleadrov“ a konzultovala som ho s manažérom jedného z oddelení v zákazníckom centre finančnej spoločnosti.

Výber rotujúcich teamleadrov závisel od komunikácie medzi manažérmi. Manažéri jednotlivých oddelení na základe znalosti a schopnosti teamleadrov, po zhodnotení stavu na oddelení, či z podkladov hodnotenia teamleadrov vybrali účastníkov rotácie.

Do kritéria pre výber účastníkov rotácie patrili:

- už získane znalosti a schopnosti TL
- v akom štádiu je teamleadrov zverený proces (riešia problém, majú viac/menej práce, je možné uvoľniť v tom čase vedúceho tímu)
- možný náhradník za teamleadra (senior asistent – je už na svojej pozícii dlho, je zodpovedný, vie riešiť neštandardné situácie, už niekedy zastupoval svojho nadriadeného)
- hodnotenia teamleadrov (na základe ročných hodnotení teamleadrov)
- na podnet od samotných teamleadrov, ktorí sa v rámci svojho osobného rozvojového plánu dožadovali podobnej aktivity.

Rotáciu vybraným adeptom predstavili ich manažéri. Bol im predstavený cieľ pracovnej rotácie a jej plán. Plán ako dlho bude rotácia prebiehať, ako bude zastrešovaný ich proces. Informácie o dobe trvania projektu a ďalšie organizačne veci spojené s projektom. Každý teamleader dostal metodiku projektu „rotácia teamleadrov“.

V metodike projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ je vymedzený cieľ rotácie, oddelenie, ktoré teamleader navštívi, taktiež celý priebeh tohto projektu.

Jednotlivé oddelenia manažéri volili na základe momentálnej situácie v každom procese. Rozhodovali sa, ktorý proces na ich oddelení umožňuje v danom čase uvoľniť svojho TL a zároveň, ktorý proces v danom období umožňuje sa starať a zoznamovať rotujúceho TL s ich náplňou práce.

4.3.1 Metodika projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“

V metodike projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ som uviedla cieľ, účel či priebeh rotácie, podľa ktorých jednotlivý TL mali predstavu aké je ich poslanie v rámci rotácie. Čo bude ich úlohou, ktoré oblasti majú sledovať a tak vyzdvihnúť interné rotácie pre teamleadrov, podporiť ich význam. Ukážka metodiky projektu je v prílohe č. 1.

V metodike sa stretávame s dvoma typmi TL, ktorý budú so sebou v podstate spolupracovať a preto som ich rozlíšila názvami:

- **domovský TL** - je vedúci tímu, ktorý privíta TL z iného oddelenia (vopred manažérmi určeného). Pripraví mu program, zoznámi ho s procesmi a s náplňou práce jeho tímu. Spoločne budú pracovať na odstránení nedostatkov a využítí skúsenosti oboch vedúcich tímov.

- **rotujúci TL** - je ten, ktorý v priebehu dvoch týždňov bude pol dňa pracovať na svojom procese a druhú polovicu dňa pôjde získavať skúsenosti na hosťujúce oddelenie do vopred určeného procesu.

Metodika projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ ďalej zahŕňa:

- **účel pracovnej rotácie** – predstavuje nadobudnutie nových znalostí o nadväzujúcich procesoch, oboznámenie sa ním.

- **ciele pracovnej rotácie** - oboznámenie sa s novým procesom.

Zvýšiť výsledky asistentov /on-line, face to face/.

Získať poznatky o novom procese /práca so stávajúcim TL a konzultácie s manažérom oddelenia kde TL rotuje/

Získať využitie vo svojom vlastnom procese – best practise (projekty na vyriešenie neštandardných situácií, zlepšenie procesov, zvýšenie výsledkov, zvýšenie využiteľnosti asistentov)

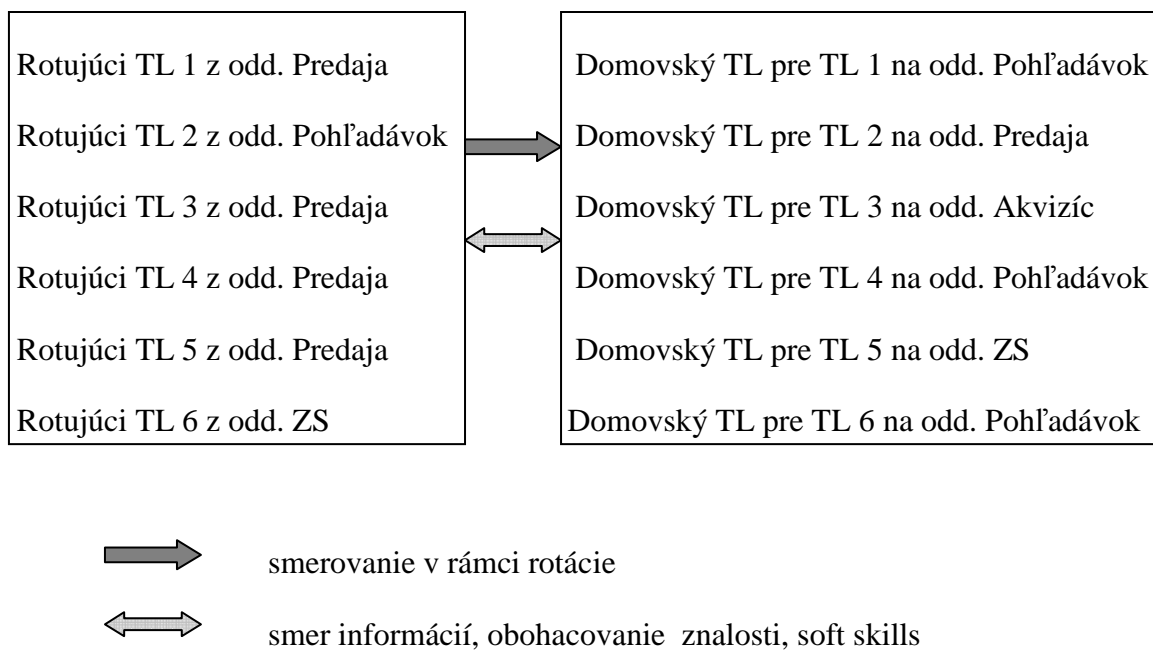
Na konci rotácie zorganizovať schôdzku, kde domovsky TL spolu s rotujúcim TL prekonzultujú samotných asistentov. Budú riešiť otázky: Aké metódy využívajú na jednotlivých asistentov, osvedčené metódy tiež nové nápady. Budú sa zaoberať novými poznatkami na zlepšenie procesu, vylepšenie systémov a pracovných postupov. Na schôdzke si TL predajú skúsenosti. Budú riešiť situácie, ktoré si pri rotácii všimli a prekonzultujú svoje názory.

Na konci rotácie si TL pripraví výstup z rotácie. Výstup si budú pripravovať dvojice, ktoré spolupracovali v rámci rotácie. Prezentovať budú manažérom. Body ktoré budú zahrnuté v rotácii: čo robili doteraz inak, v čom si dali poradiť a využijú do budúcnosti, čo získal, čo sa naopak osvedčilo.

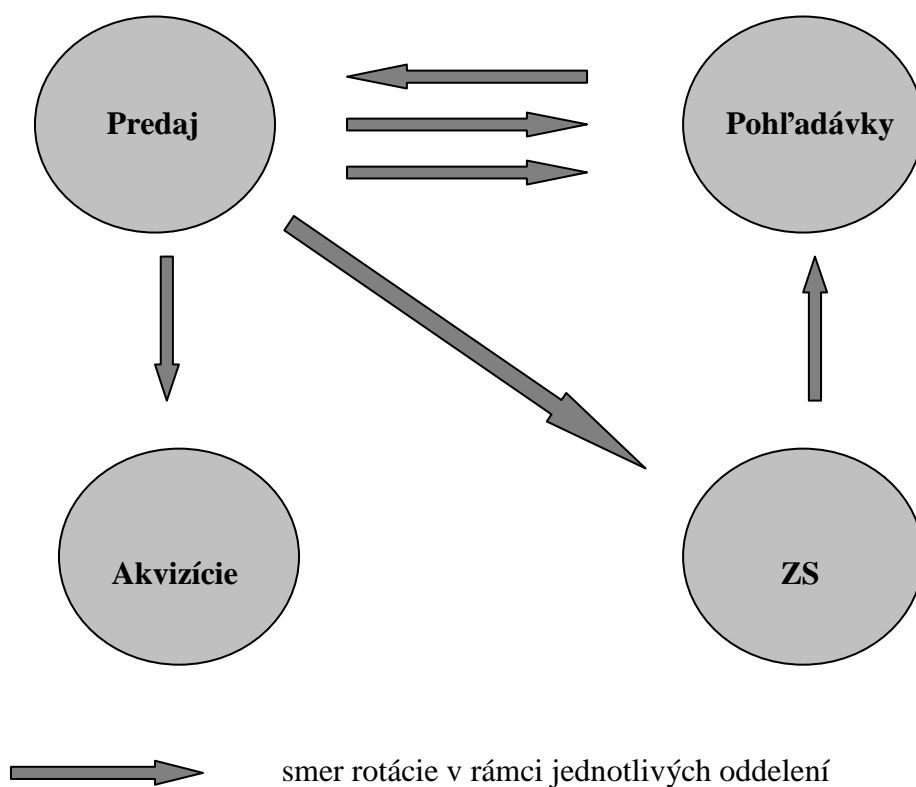
- **účastníkov** - teamleader 1 (odd. Predaj), teamleader 2 (odd. Pohľadávky), teamleader 3 (odd. Predaj), teamleader 4 (odd. Predaj), teamleader 5 (odd. Predaj), teamleader 6 (odd. Zákaznícky servis)

- **oddelenia, na ktoré bude teamleader rotovať** - teamleader 1 (odd. Pohľadávky), teamleader 2 (odd. Predaj), teamleader 3 (odd. Akvizície), teamleader 4 (odd. Pohľadávky), teamleader 5 (odd. Zákaznícky servis), teamleader 6 (odd. Pohľadávky)

Obr. 3.2: Schéma projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ podľa účastníkov

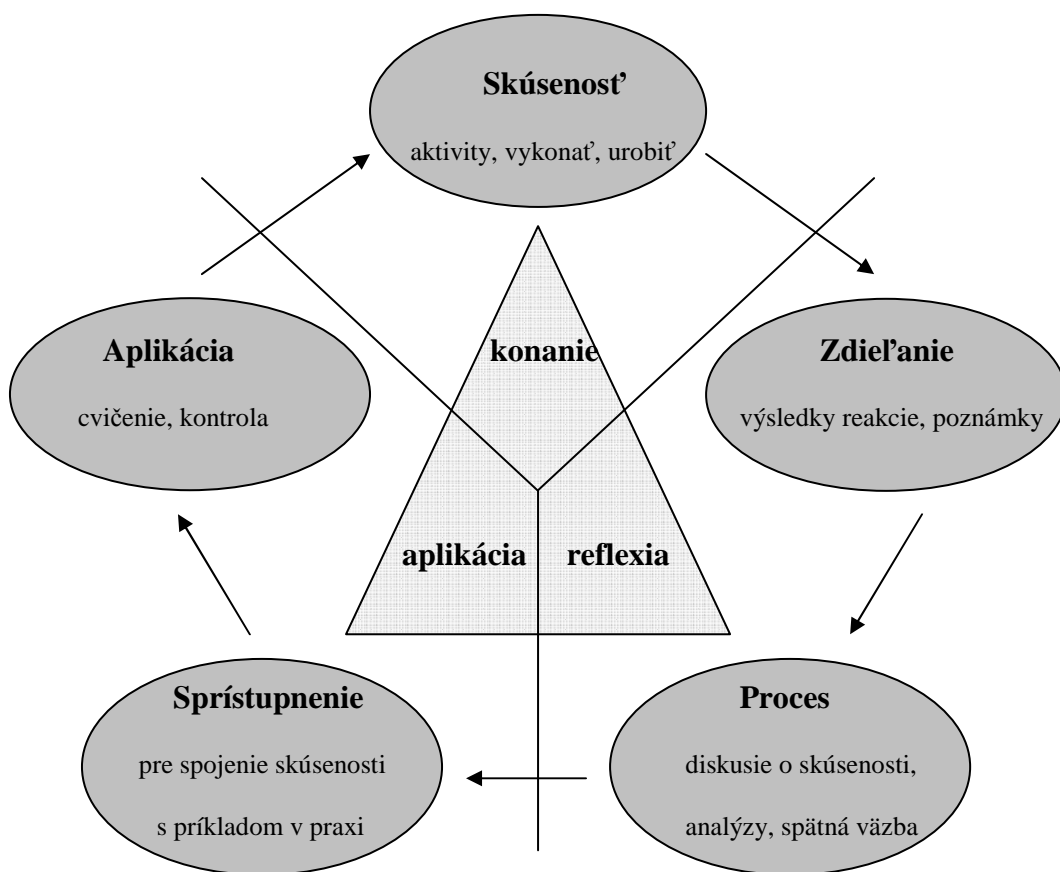


Obr. 3.3: Schéma smerov projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ podľa oddelení



- **proces pracovnej rotácie** - Učenie sa na základe skúsenosti zahŕňa cyklickú sekvenciu učebných aktivít.

Obr. 3.4: *Fáze jednotlivých aktivít* (Kolb D., 1984)



Fáze jednotlivých aktivít sú:

Skúsenosť – vykonávanie činnosti, jej realizácia. Samotná rotácia je skúsenosť, ktorej sa zúčastnia vybraní teamleadri. Rotácia bude prebiehať dva týždne a počas jej trvania sa teamleadri môžu obohacovať o nové skúsenosti, ktoré im pomôžu pri ďalšej etape učenia sa.

Zdieľanie – opisovanie, čo sa stalo. Poznámky, ktoré si teamleadri počas rotácie robili a následná diskusia o nadobudnutých skúsenostiach. Čo sa všetko v rámci vykonávania činnosti naučili. V tejto časti nasleduje diskusia o skúsenosti z rotácie teamleadrov.

Proces – zahŕňa diskusiu o skúsenosti pre rozpoznanie spoločných tém. Aktivita, znalosti, skúsenosti, ktoré spoločne môžu rotujúci TL a domovský TL podporovať. Zdokonaľovať svoje procesy na základe uskutočnených, či plánovaných aktivít.

Sprístupnenie – obsahuje identifikáciu princípov, ktoré môžu byť použiteľné v praxi. Čo všetko ako rotujúci TL, tak aj domovský TL môžu vo svojom procese využiť.

Aplikácia – predstavuje využitie princípov za účelom aplikácie naučených znalostí pre iné situácie. Skúsenosti, ktoré TL nadobudli aplikujú v tejto fáze do svojho procesu a tak ho rozvíjajú, zlepšujú.[22]

- časový harmonogram - TL domovský sa bude starať o rotujúceho TL po dobu 2 týždňov. Zástup za TL povedie senior asistent, ktorý získa skúsenosti. Potrebné znalosti má – zastupuje TL počas jeho neprítomnosti na pracovisku. 4 hodiny TL bude pracovať vo svojom tíme, plniť si svoje úkoly starať sa o svoj proces. Ďalšie 4 hodiny bude TL rotovať. Aktivita vo zvolených 4 hodinách si dohodnú TL medzi sebou – rotujúci a domovský.

- úloha pre teamleadrov účastníkov rotácie - je zmapovať nový proces, previesť novinky, overené postupy na svoj vlastný proces. TL tiež poradí domovského procesu. Porovnajú svoje procesy, úlohou je zistiť kde sa dá použiť zlepšenie systému z jedného oddelenia na druhé. Medzi jednotlivými procesmi vznikne väčšia previazanosť a tým sa môže zamedziť aj dvojité práca. Ak už niečo na jednom oddelení funguje a funguje to dobre, poučiť sa z nedostatkov a spolu viesť procesy ešte k dokonalejším.

Úlohou TL, je tiež ovplyvňovať výsledky. Konzultácia medzi TL o jednotlivých asistentoch, o dlhodobu pracujúcich na danej pozícii so stratou motivácie, či o využití nových členov tímu čo najefektívnejšie. Zisťovať informácie o projektoch na oddelení, kde TL rotuje (projekty na vyriešenie neštandardných situácií, zlepšenie procesov, zvýšenie výsledkov, zvýšenie využiteľnosti asistentov) a ich využitie vo vlastnom oddelení – best practise.

Na konci rotácie sa uskutočnila schôdzka kde domovský a rotujúci TL prekonzultovali motiváciu rozvoj jednotlivých asistentov, odporúčenia, techniky riadenia na

jednotlivých asistentov. Uskutočnila sa diskusia o aktivitách, ktoré by TL využili vo svojich procesoch.

- prínos „Pracovnej rotácie teamleadrov“ - pre spoločnosť vidím prínos v zvýšení výsledkov – motivácia asistentov inou formou – iným TL. Zvýšenie vzdelanosti TL – väčší obzor, prehľadnosť v iných procesoch. Interná rotácia môže priniesť aj zlepšenie komunikácie a spoluprácu medzi oddeleniami, čo sa odrazí na službách voči zákazníkovi a tým zlepšenie mena spoločnosti.

Pre manažérov, priamych nadriadených teamleadrov je prínosom skúsenejší teamleader, teamleader s prehľadom o dianí na inom oddelení. Zvýšenie výsledkov u asistentov a tým zvýšenie výsledkov celého oddelenia. Teamleadrovi ponúka nový, iný pohľad na proces. Je to príležitosť pre zlepšenie procesu v rámci daných oddelení. Interná rotácia je zdrojom nápadov na neustále zlepšovanie, čerstvý pohľad na zavedené stereotypy. A v neposlednom rade je výborným nástrojom pre motiváciu zamestnancov a jeho rozvoj.

Prínosom pre teamleadra je podnet, rada od iných TL. Nový pohľad na vedenie a rozvoj svojich podriadených. Rozhovor so svojim kolegom o možnostiach zlepšenia procesov. TL si rozšíri praktické znalosti a ucelenejší pohľad na daný proces, lepšie pochopenie systému. Pohľad zvonku na zabehnuté stereotypy. Získanie osobných kontaktov v iných oddeleniach. Rozšíri si obzor – znalosti, nápady na zlepšenie a pod.

A pre podriadeného účastníkovi pracovnej rotácie, teda pre asistenta vidím prínos v možnosti zlepšenia výsledkov, osvieženie práce, nové rady pre ich prácu, možnosť získať spätnú väzbu od iného TL.

4.4 Zber, spracovanie a interpretácia dát šetrenia.

Pre získavanie informácií potrebných pre analýzu stavu pred uskutočnením projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ a po jeho uskutočnení vo finančnej spoločnosti som zvolila kvalitatívny typ štúdie. V tejto analýze ide o hlbšie porozumenie problému. Konkrétne som použila kvalitatívnu metódu, ktorú Hendl označuje ako rozhovor s návodom.[5]

4.4.1 Rozhovor

V literatúre sa môžeme stretnúť s radou typológií rozhovorov. Starostlivo som zvážila klady a zápory jednotlivých typov rozhovoru a pre svoj výskum som zvolila rozhovor pomocou návodu. Tento typ rozhovoru mi umožnil vopred si pripraviť tému, cieľ a hlavne otázky, o ktorých bolo potrebné hovoriť. Návod teda znamená zoznam otázok alebo tém, ktoré je nutné s respondentom prebrať. Všetkých respondentov sa pýtať na rovnaké otázky, aby bola zaistená možnosť ich ďalšieho porovnania. Ja ako pýtajúci sa, mám však voľnosť. Môžem otázky, ich formuláciu prispôbiť danej situácii a povahe respondenta. Táto metóda rozhovoru mi umožnila, v priebehu interview klásť doplňujúce otázky v prípade, že sa objavili nové fakty. Rozhovory som sa snažila viesť štruktúrované z dôvodu triedenia informácií a neskoršieho spracovania. Väčšina otázok bola v otvorenej forme. Respondenti tak mali možnosť pri odpovedi zvoliť akýkoľvek smer a voľbu slov.

Cieľom rozhovoru bolo zistiť nakoľko je rotácia TL efektívna, či má uznanie aj medzi samotnými aktérmi projektu. Behom rozhovoru som si zaznamenávala odpovede, poznatky a nápady od respondentov. Možnosťou ako spracovať informácie je tiež nahratie rozhovorov na diktafón. Po rozhovore s manažérom, s ktorým som výskum konzultovala som zvolili formu zápisov, z dôvodu väčšej úprimnosti zamestnancov.

Otázky som rozdelila do dvoch častí: prvá časť bola uskutočnená pred projektom “Pracovná rotácia teamleadrov” a druhá časť po tomto projekte. Otázky, ktoré som formulovala, vychádzajú z teoretických poznatkov a zo snahy uvedomenia si významnosti interných rotácií v spoločnosti. Presnú formuláciu a poradie otázok som prispôbovala toku a obsahu rozhovoru a zisťovaným informáciám. Respondentov som starostlivo počúvala a zapisovala si poznámky. Pred začiatkom oboch častí rozhovoru som respondentov uistila, že získane informácie v žiadnom prípade nebudú použité proti zamestnancom a ich nadriadený dostanú len výstup za všetkých respondentov môjho výskumu. Zároveň som ich poprosila o úprimnosť a pravdivosť ich odpovedania. 1. časť rozhovoru trvala v priemere 45 minút a 2. časť rozhovoru trvala v priemere 60 minút. Respondenti boli príjemní, pozitívne naladení a nápadiť.

Rozhovor som viedla celkom so 6 vybranými zamestnancami na pozícií TL, ktorý sa daného projektu zúčastnili. Scenár rozhovoru s teamleadrami je uvedený v prílohe č. 2 a 3. V

tejto prílohe som umiestnila univerzálny scenár. Rozhovor som viedla v súvislosti s oddelením, na ktorom konkrétny TL rotoval.

4.4.2 Spôsob spracovania dát

Behom všetkých rozhovorov som si starostlivo robila poznámky z výpovedi teamleadrov. Mimo odpovedi na kladené otázky som zaznamenávala informácie, ktoré sa netýkali priamo položených otázok, ale boli relevantné k téme výskumu.

Ku každej otázke som si prečítala výpovede všetkých respondentov a snažila sa nájsť obsah, na ktorom sa respondenti zhodnú alebo ktorý je pre danú problematiku podstatný. Spracovanie je rozdelené do dvoch častí, tak ako boli uskutočňované rozhovory. Prvá časť bola uskutočnená pred projektom “Pracovná rotácia teamleadrov” a druhá časť po tomto projekte.

4.5 Interpretácia výsledkov rozhovoru

4.5.1 1. časť rozhovoru, uskutočnená pred dvojtyždňovou rotáciou.

1. Prosím skúste porozmýšľať nad minimálne tromi výhodami a tromi nevýhodami. V čom vidíte prínos rotácie a v čom naopak úskalia?

Všetci TL začali výhody, ktorých v rotácii vidia viac ako nevýhod. Vybraní šiesti TL vidia výhody rotácie v rozšírení si procesných znalostí, získaní inšpirácie či rozšírení networkingu. Networking neskôr určite pomáha pri lepšej komunikácii medzi oddeleniami, zdieľaní si nových praktík, ktoré sa na oddelení aplikuje, aplikovalo či budú aplikovať. Prínosom pre TL je zdieľanie svojho „know-how“ vo vedení ľudí. Prínosom rotácie je pre mojich respondentov aj možnosť sebarealizácie. Rotáciu získava účastník mnoho nápadov a to umožňuje vytvorenie nových projektov na oddelení či za jeho hranicami.

Nevýhod zďaleka nezaznamenávajú tak veľa. Niektorí dokonca žiadne. Nevýhody, s ktorými sa môžu stretnúť vidia v dlhšom odlúčení od svojho tímu. Narušenie tak výkonu v ich vlastnom procese. Tiež môže viesť rotácia k nie 100 % výkonu na mieste rotácie, môže

vyvolať nesústredenosť. Práve preto sme projekt postavili na síce dvojtýždňovom trvaní, no TL bude jednu polovicu dňa tráviť na svojom vlastnom procese. Pol svojho pracovného dňa sa bude venovať svojim aktivitám, svojim asistentom a na pol dňa sa zúčastní rotácie.

Ďalšou nevýhodou a aj poslednou, ktorú moji respondenti vidia v rotácií je jej krátke trvanie. Predstava, že by rotácia trvala tri až šesť mesiacov má pre nich väčšiu efektívnosť. S touto nevýhodou rotácie súhlasím, človek aby získal podrobnejšie povedomie o inom procese potrebuje viac času. Preto tu vidím návrh do budúcnosti a podnet pre uskutočnenie rotácií v dlhšom trvaní. Aby sme videli výsledky aj jednotlivých asistentov, doporučujem finančnej spoločnosti, vedeniu pracovnú rotáciu predĺžiť na 3 až 6 mesiacov.

2. Aký prínos vidíte v rotácií pre spoločnosť?

Formou rotácií sa zamestnanec dozvedá veľa informácií o fungovaní celého procesu (napríklad v rámci dcérskej spoločnosti, ktorá sa zaoberá bankovými službami a ktorá je súčasťou každého oddelenia v centre služieb pre zákazníka). Tým získava väčší celkový prehľad. Spoločnosť tak vzdeláva svojho zamestnanca, a ani nemusí použiť rozvojové školenie na daný proces. Výstup sa môže pozorovať v reakciách klientov tejto spoločnosti. Pre spoločnosť účastníci rotácie vidia prínos aj v tvorení nových nápadov. Tým dostať spoločnosť na vyššiu úroveň v poskytovaní služieb zákazníkom, či vytváraní kvalitného pracovného života pre zamestnanca. Prínos je v neskoršej zastupiteľnosti TL. Poznanie procesov dostáva TL na univerzálnu úroveň. Rotujúcemu TL umožní vyznať sa vo viacerých procesoch a v prípade absencie TL na inom oddelení, ho dokáže plnohodnotne nahradiť.

3. Aký prínos vidíte v rotácií pre podriadeného?

Keďže práca TL je aj o predávaní noviniek, získaných informácií na svojich podriadených – asistentov. Moji respondenti správne preniesli prínosy svoje vlastne aj na podriadeného. Asistentom môžu predať načerpané skúsenosti z rotácie, napríklad pomocou schôdzky či rôznych foriem školení.

Medzi odpoveďami zaznela aj možnosť doporučenia svojho podriadeného na iné oddelenie. TL analyzuje svojho podriadeného a môže ho kvalitnejšie nasmerovať, poradiť mu v jeho osobnom rozvoji. Nasmerovať jeho kariérnu dráhu, podľa jeho preferencií, možnosti či skúsenosti.

4. Čo očakávate od rotácie na oddelení: „odd., na ktorom daný TL rotoval“?

Pre lepšiu prehľadnosť pozri str. 38., obr. 3.3: *Schéma smerov projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ podľa oddelení*

V tejto otázke sa ešte jednotlivé odpovede nelíšili ako v nadväznej otázke v časti druhej. Kde vybraní TL absolvovali rotáciu a konkrétne vedeli čo im môže nové oddelenie priniesť. TL mali väčšinou podobne očakávania, neuvádzali konkrétne skôr obecné, pochopiteľné z dôvodu neznalosti do detailu daného procesu. V očakávaniach zaznel nový pohľad na proces, zoznámenie sa s inými aplikáciami na vykonávanie práce asistentov, senior asistentov či TL. Očakávajú tiež nastavenie spolupráce medzi jednotlivými oddeleniami. Aby táto rotácia nezanikla po dvoch týždňoch jej plánovania, ale preniesla sa do dlhodobej spolupráce.

5. Je Vám jasný daný cieľ rotácie? Ak áno, aký je tento cieľ?

V tejto otázke bola správna komunikácia. Keď manažéri jednotlivých oddelení a zároveň nadriadení jednotlivých TL komunikovali informácie týkajúcich sa priebehu rotácie, nezabudli ani na cieľ. V cieľoch sa spomínala univerzálnosť, väčší prehľad, rozšírenie si manažérskych znalostí, komplexnejšie vystupovať voči klientom.

Tiež mal každý svoj vlastný cieľ, napríklad: Cieľom teamleader 1 bolo pozrieť sa na spôsoby vymáhania. Zistiť dôvody vymáhania a či na oddelení telesales môžu predísť aspoň z časti vymáhaniu. Napríklad komunikovať jasnejšie informácie, upozorniť klienta už pri predaji na podmienky pri nezaplatení a podobne.

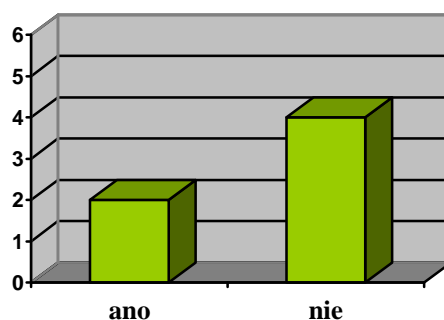
6. Aký je Váš konkrétny /osobný/ cieľ rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“?

Každého osobný cieľ tak trochu korešpondoval s cieľom, ktorý bol určený v rotácií. Nadviazanie kontaktov, získanie prehľadu o procesoch na iných oddeleniach a následná aplikácia do svojho procesu. „Vylepšenie“ svojho procesu, získanie nových nápadov. Niektorí mali aj detailnejšie ciele, zoznámiť sa podrobnejšie s aplikáciou, ktorú na rotujúcom oddelení využívajú. Mala by to byť pre daného TL vízia do budúcnosti pre prípadne zapracovanie danej aplikácie na stavajúce oddelenie.

7. Na ktoré činnosti sa najviac chcete zamerať z daných aktivít TL:

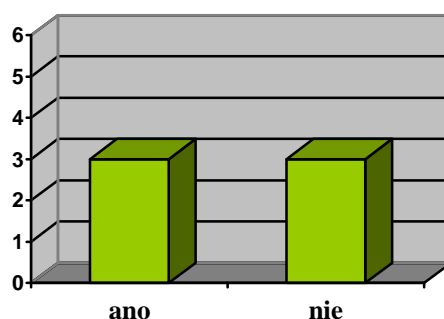
- **organizácia činnosti** – nie všetci TL sa chceli na organizáciu zamerať. Celková organizácia a fungovanie tímu, zvládanie záťažových situácií napríklad pri nedostatku asistentov zaujímalo dvoch zo šiestich TL

Graf 3.1: Organizácia činnosti - pred pracovnou rotáciou



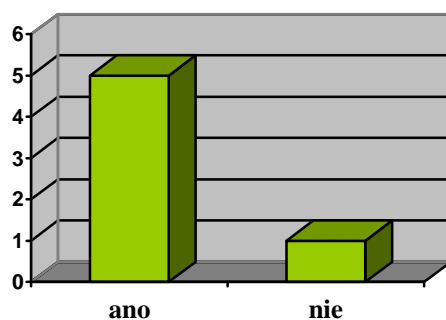
- **plánovanie dochádzky** – táto činnosť zaujímala troch TL. Všimla som si, že sa jednalo hlavne o TL, ktorí majú na starosti smenu pracovnú dobu. TL, ktorí majú asistentov len na jednu pracovnú dobu, napríklad od 08:30 do 17:00 a neplánujú zmeniť pracovnú dobu, sa o túto činnosť nezaujímal.

Graf 3.2: Plánovanie dochádzky - pred pracovnou rotáciou



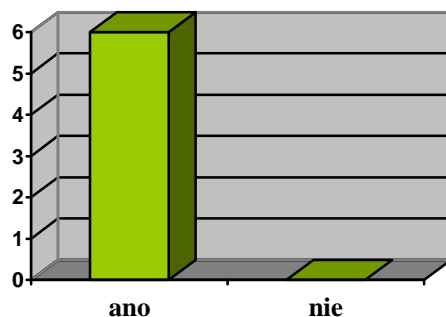
- **plánovanie rozvojových aktivít** – pod touto znalosťou sa rozumie, napríklad nová aktivita v tíme. Akým spôsobom TL naplánuje splnenie činnosti. V akej dobe sa bude činnosť vykonávať, kedy sa začne s jej vykonávaním, koľko asistentov na úlohu vyhradí a podobne. Na túto činnosť sa chcú zamerať piati zo šiestich TL. Každý TL má svoj systém, svoj time management. Je na ňom ako predá svoje know-how, či z druhej strany ako sa nechá inými praktikami ovplyvniť.

Graf 3.3: *Plánovanie rozvojových aktivít - pred pracovnou rotáciou*



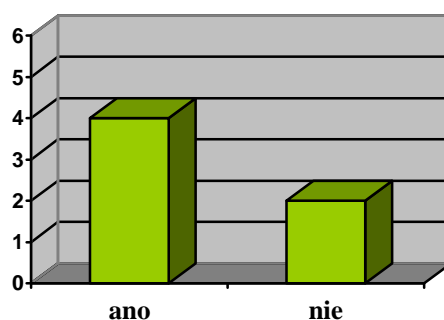
- **rozvoj asistentov** – táto činnosť zaujíma všetkých respondentov. Chcú sa pozrieť na nástroje motivácie. Súťaže na zvýšenie výsledkov v tíme, rozvojové aktivity, koučinky či iné metódy využívané na výkonnosť asistentov a ich rozvoj.

Graf 3.4: *Rozvoj asistentov – pred pracovnou rotáciou*



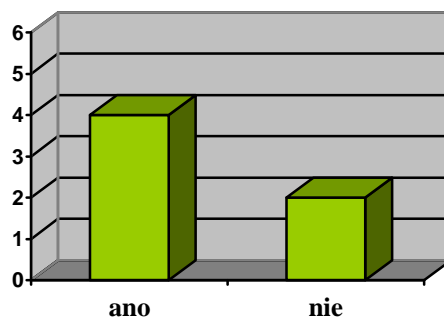
- **rozvoj procesu** – niektorí TL majú záujem zapojiť a pozrieť sa na rôzne projekty uskutočňované na oddelení, na ktoré pôjdu rotovať. Sú zvedaví na konkrétne projekty, o ktorých sa dozvedeli z rozprávania, či zo spoločnej TL schôdzky. Spoločná schôdzka TL sa uskutočňuje jeden krát v mesiaci. Na schôdzke sa prezentujú výsledky za jednotlivé oddelenia a oboznamuje sa s projektmi uskutočňovanými na oddelení. Nejde však o detailne zoznámenie, TL získa skôr prehľad, základne informácie o projekte. A práve niektorí z respondentov plánujú detailne zoznámenie s projektmi, možnosť preniesť výhody do svojho procesu a tak rozvíjať, posúvať svoj proces.

Graf 3.5: *Rozvoj procesu – pred pracovnou rotáciou*



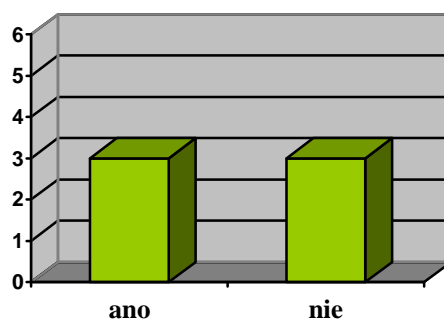
- **odborné znalosti z nového procesu** – svoje znalosti o novom procese chcú obohatiť štyria s TL účastníkov projektu „rotácia teamleadrov“. Jedná sa o postupy, ktoré používa oddelenie, na ktoré sa rotujúci TL chystá rotovať. Pod túto znalosť ďalej zahrňam štandardne jednanie voči klientom spoločnosti, nové informácie o produktoch, službách spoločnosti. Štyria TL chcú rozvíjať svoje doterajšie znalosti a nábrať nové, tak aby boli asistentom oporou. Aby vedeli poradiť klientovi a tým poskytovali kvalitnejší servis klientovi, koncovému užívateľovi produktov našej finančnej spoločnosti.

Graf 3.6: Odborné znalosti z nového procesu – pred pracovnou rotáciou



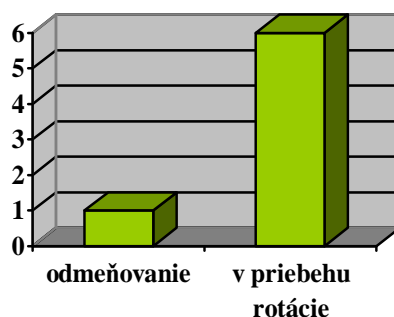
- **vedenie ľudí** – v tejto oblasti boli TL opatrní. Zistila som, že to bolo hlavne z dôvodu, že rotácia trvá dva týždne. Vedenie ľudí je časť, ktorej by sa mohli venovať dlhšiu dobu, skúmať a pozorovať okolie a TL, u ktorého budú rotovať dlhšie. Traja TL však zmienili aj túto oblasť a do popredia vystúpili „individuálne plány“, ktoré zaujímali najmä teamleadra 5, ktorý rotoval na ZS. Individuálne plány pre asistentov na každý mesiac nastavuje na oddelení ZS TL, a práve TL z odd. predaja zaujímala táto znalosť. Ostatní dvaja chcú len nahliadnuť na spôsob vedenia. Sú opatrní voči dobe, ktorá je na rotáciu vyhradená.

Graf 3.7: Vedenie ľudí – pred pracovnou rotáciou



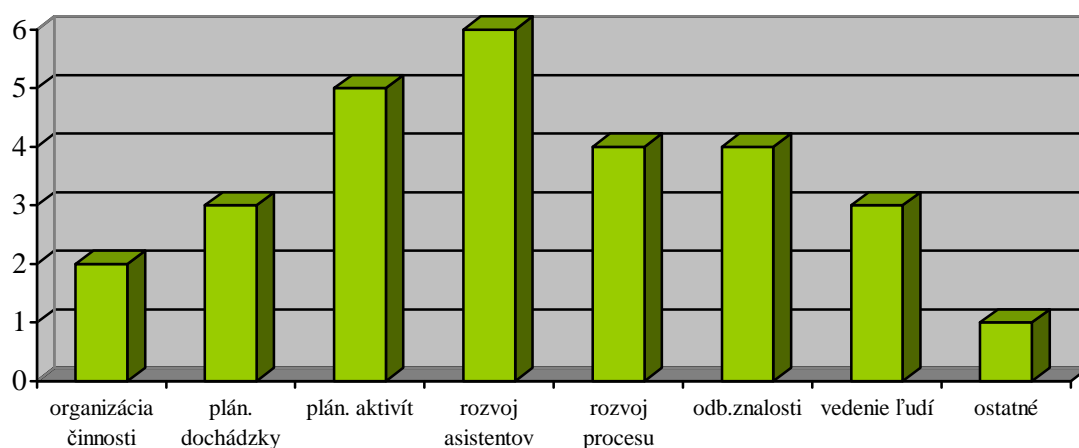
- **ostatné** – viacerých TL nenapadli už žiadne oblasti, na ktoré sa chcú zamerať v priebehu rotácie. Nápady však očakávajú v priebehu tejto pracovnej rotácie. Jeden TL sa vyjadril ešte k možnostiam zmeny svojho modelu odmeňovania. Chce sa pozrieť, akým spôsobom je určený model odmeňovania na oddelení, kde bude TL rotovať.

Graf 3.8: *Ostatné – pred pracovnou rotáciou*



Znalosti, na ktoré sa chcú respondenti, účastníci projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ zamerať najviac, patria znalosti v rozvoji asistentov a v plánovaní aktivít. Rozvoj asistentov je číslo jedna z ponúkaných možností, o ktoré sa radi TL obohatia. Z rotácie chcú priniesť do tímu novú energiu, nové nápady, nové možnosti, hlavne tiež odborné znalosti. Mnohí chcú získať informácie o možnostiach ako iný TL plánuje zadané činnosti, nové úlohy do tímu. Ktorých asistentov si na jednotlivé úlohy vyberá a ako tieto aktivity následne hodnotí popri ich štandardnej práci. Radi sa obohatia o znalosti správneho time manažmentu, napríklad: ak je nedostatok asistentov ako zastrešiť prevádzku.

Graf 3.9: *Prehľad znalostí – pred pracovnou rotáciou*



8. V čom si myslíte, že Vám nové oddelenie môže byť prínosom?

V tejto otázke sa nachádzali konkrétne odpovede, nadväzujúce na seba podľa oddelení, z ktorého TL je a na ktoré ide rotovať.

Teamleader 1 chce do svojho oddelenia priniesť nové formulácie viet na klienta, aby na predajnom oddelení zabránili aspoň čiastočne neskoršiemu vymáhaniu pohľadávok.

Teamleader 2 a 4 vidia prínos v zoznámení sa s novými aplikáciami, ktoré by mohol využiť na svojom oddelení.

Teamleader 3 vidí prínos v získaní kontaktov na oddelení akvizíc. Tiež sa stretne s úplne inou náplňou práce, a tak by chcel využiť znalosti, ktoré na novom oddelení získa. Napríklad na oddelení akvizíc sa stretávajú s chybou od klienta, konkrétne s nesprávnym vypisovaním žiadosti o bankový produkt. V prípade prichádzajúceho hovoru, ktorý má záujem o využitie produktu finančnej spoločnosti môže asistent na odd. predaja s ním po telefóne vyplniť žiadosť. A tak sa snažiť o zníženie chybovosti pri vyplňovaní žiadosti.

Teamleader 5 chce prevziať servisné aktivity pre svoj proces, tak aby využil svojich asistentov čo najefektívnejšie a znížil možnosť prepojených hovorov práve na ZS.

Teamleader 6 sa bude zameriavať na postupy vymáhania. Rôzne metódy, ktoré využívajú na získanie neuhradenej čiastky a následným využitím do svojho procesu. Tiež chce znížiť množstvo prepojených hovorov na svojom procese a byť tak o krok bližšie k zákazníkovi.

9. Čo si myslíte, že naopak využijete z doterajších skúsenosti a pomôžete oddeleniu „odd., na ktorom daný TL rotoval“?

Na túto otázku sa mi výpovede respondentov až tak nelíšili aj napriek odlišnosti oddelení. Spomínali iný pohľad na vec, predanie skúsenosti so svojho procesu, tiež skúsenosti aj znalosti, či predanie technik v rozvoji asistentov. Konkrétne zazneli aj vlastnosti TL ako asertivita, zmysel pre detail a inovácie.

Neodlišnosti u tejto odpovedi vidím v neznalosti detailne procesu, na ktoré sa chystajú rotovať. TL nevedeli ako konkrétne pomôcť inému oddeleniu, nemali prehľad čo na danom oddelení už bude zavedené a čo nie. Pomôcť, či predísť by tomu mohla práve rotácia, zvýšením komunikácie medzi TL. Pomôže im vidieť oddelenia ako celok, ktorý by mal spolupracovať a vzájomne zdieľať svoje potreby. TL tak zvýšia svoj prehľad, ktorý im pomôže svoje konkrétne procesné znalosti cielene predať.

4.5.2 2. časť rozhovoru, uskutočnená po dvojtypdňovej rotácii.

1. V čom konkrétne vidíte prínos Vašej rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“ pre Vás?

Vyjadrenia TL korešpondovali s ich očakávanými prínosmi, ktoré si niesli na rotáciu. Mimo spoznaných aplikácií si vo veľkej miere odnášali znalosti z nového procesu. Majú ucelenejšiu predstavu o službách, ktoré sa v rámci centra služieb pre zákazníkov poskytujú. Videli nadväznosť v jednotlivých oddeleniach. Počas rotácie sa zoznamovali aj s inými TL na oddeleniach, či manažérmi týchto oddelení. Z výpovedí bolo poznať, že sa nezaoberali len svojim prideleným procesom v rámci projektu. Spoznávali aj nadväzujúce procesy na príslušnom oddelení. Vytvárali si kontakty, rozšírili si obzor na koho sa majú obracať v prípade neštandardných situácií a tým opäť poskytovať klientovi kvalitnejší servis. Prínos TL videli aj v nových nápadov v podobe súťaži pre asistentov ako motivátor k ich spokojnosti a lepším výsledkom.

2. V čom konkrétne vidíte prínos Vašej rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“ pre spoločnosť?

Odpovede z veľkej miery korešpondovali s odpoveďami na otázku č. 1. z 2. časti rozhovoru. TL videli prínos z rotácie pre seba a tým aj pre celú spoločnosť. Ako som spomínala, zameriavali sa na prínos koncového zákazníka, poskytnutím lepšieho servisu klientovi. V konečnom dôsledku spokojný klient môže robiť spoločnosti dobré meno.

Traja TL videli prínos v zastupiteľnosti TL, u ktorého rotovali. Cítia sa univerzálnejší so svojimi terajšími znalosťami a pripravený kedykoľvek nastúpiť nastálo do nového procesu. Pre spoločnosť je veľký prínos v ušetrení nákladov na nové školenie pre prípadného TL. Môže si tým posilniť svojich zamestnancov, vychovať TL k procesne znalostnému manažérovi a pritom nevykazovať vysoké náklady na vstupné školenia.

3. V čom konkrétne vidíte prínos Vašej rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“ pre vašich podriadených?

Odpovede na túto otázku súhlasili s očakávaniami, ktoré TL mali pred samotnou rotáciou. Na podriadených chceli preniesť získané informácie. Po rotácia však nastala zmena

v rozdelení a detailnejšom pomenovaní získaných informácií. TL sa vyjadrovali o predaní znalosti. Znalosti, koľko konečný klient zaplatí za rôzne služby a podobne. Zamerali sa aj na „prešľapy“ klientov, a ako by im asistenti z iného oddelenia mohli pomôcť, či poradiť. Obmedziť tieto „prešľapy“ a tak pomôcť druhému oddeleniu. Čo sa týka informácií procesných, akým spôsobom na rotujúcom oddelení asistenti pracujú, za čo sú odmeňovaní a podobne, zdieľali TL podobné názory. Procesné informácie budú poskytovať podriadenému okrajovo, aby mal predstavu a aby si zapamätal podstatné informácie. Na prvé miesto teda radili fakty, podmienky, ktorými môžu klientovi pomôcť.

Prínosom pre podriadeného sú nové nápady z rotácie v rámci rozvojových aktivít, s ktorými prišiel každý TL po rotácií. Odpovede hýrili rôznymi nápadi, kombináciami rozvojových aktivít, ktoré vo svojom tíme využijú.

4. Čím konkrétne Vás nové oddelenie obohatilo?

TL prišli z rotácie obohatení o nové znalosti, nápady a rozvojové aktivity. Mnohí spomínali ucelený prehľad, spomínali nadväznosť procesov a spomínali detailne ako môžu spolupracovať na rôznych projektoch. Čo by viedlo k lepšiemu obrazu o našej spoločnosti pre klientov. Keďže sa zoznámili s viacerými TL, dohodli sa aj na neskoršej spolupráci, čo splnilo cieľ rotácie.

Obohatenie je vidieť aj v nápadoch, ktoré si na rozhovor rotujúci TL priniesli, mnohé podnety pre rozvoj asistentov. Hovorili o rozvojových aktivitách a konkrétne ich priradzovali na svojich asistentov, porovnávali asistentov a s domovských TL preberali možnosti ich rozvoja, či negatívnej motivácie.

5. Je niečo čo Vám chýbalo pri rotácií? (garant, práca s manažérom, čas,...)

TL si skôr pochvaľovali možnosť rotácie. S mnohými z respondentov sme sa pustili do debaty o dĺžke rotácie. Sami spomenuli, že sa s TL a manažérmi oddelenia rozprávali o možnostiach rotácie pre ich asistentov, ale opäť aj pre nich samotných. Zvlášť na rôzne projekty, ktoré by z tejto rotácie mohli vziať. Projekty, ktoré sprevádzali zatiaľ len vízie. Podstatou ktorých je, vylepšenie procesných záležitostí a tým poskytovať kvalitnejší servis klientovi. Podávať mu jasnejšie informácie, uisťovať sa o zrozumiteľnosti a tým mať univerzálnejších zamestnancov.

Na rotácií by uvítali viac práce s manažérom. Aby získali pohľad na celé oddelenie, na jeho výsledky a vízie do budúcnosti. V tejto časti sme však zhodli na nenuťnosti spolupráce s manažérom, keďže sa jednalo o krátku dobu rotácie. Je to však návrh do budúcnosti a pri rotácií cielenej práve na výsledky oddelení, či manažérske schopnosti.

6. Boli naplnené Vaše očakávania? Povedzte ich.

Vyjadrenia TL korešpondovali s ich očakávaniami, ktoré si niesli na rotáciu.

Teamleader 1 chcel do svojho oddelenia priniesť nové formulácie viet na klienta, aby na predajnom oddelení zabránili aspoň čiastočne neskoršiemu vymáhaniu pohľadávok. Podarilo sa, TL si odnáša podmienky, poplatky a najčastejšie chyby ktoré klienti robia. Rotujúci TL preto bude v kontakte aj naďalej s domovským TL a do predajných hovorov chce presadiť jasnejšie informácie o poplatkoch, prípadne pokutách.

Teamleader 2 a 4 sa chceli zamerať na aplikácie, ktoré by mohol využiť na oddelení collections. Čo sa im podarilo, avšak neodnášajú si používanie tejto aplikácie do procesu. Budú sa snažiť pracovať na možnostiach zaznamenať viac informácií o klientoch do svojej aplikácie a následnom prepisovaní do ostatných aplikácií.

Teamleader 3 videl prínos v získaní kontaktov na oddelení Akvizíc. Tiež sa stretne s úplne inou náplňou práce. Chcel využiť odborné znalosti, ktoré na novom oddelení získa. Podobne ako TL 1 sa na svojom oddelení bude snažiť pracovať s informáciami získanými na oddelení akvizíc. Mal predstavu o pomáhaní a ďalšej spolupráce s oddelením Akvizíc.

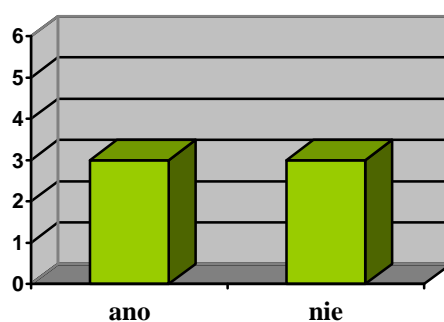
Teamleader 5 mal víziu prevziať servisné aktivity pre svoj proces, tak aby využil svojich asistentov čo najefektívnejšie a znížil možnosť prepojenia práve na ZS. Novými nápadmi priam hýril, a tento kreatívny TL neprezval aktivity tak ako mu boli komunikované, ale už pri rozhovore dopĺňal a aplikoval konkrétne na svoj proces.

Teamleader 6 sa chcel zamerať na postupy vymáhania. Chcel tým znížiť množstvo prepojených hovorov na svojom procese a byť tak o krok bližšie k zákazníkovi. Zatiaľ množstvo týchto hovorov neznížil, no získane informácie postupne predá asistentom, aby ich mohli následne využívať.

7. Čo si z rotácie odnášate z nasledujúcich činností?

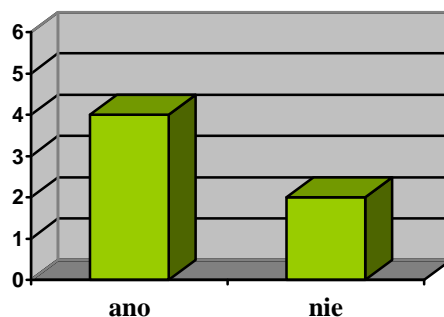
- **organizácia činnosti** – TL si z rotácie odnášajú v rámci organizácie činnosti väčšiu flexibilitu, organizáciu aktivít, ktoré môžu využiť vo svojom procese. Vykonávajú podobné činnosti a na rotujúcom oddelení videli efektívnejší spôsob využitia asistentov a prideleného času. V oblasti si nakoniec podnet k zmene odnášajú traja TL, pričom len dvaja sa na túto aktivitu zameriavali.

Graf 3.10: Organizácia činnosti - po pracovnej rotácii



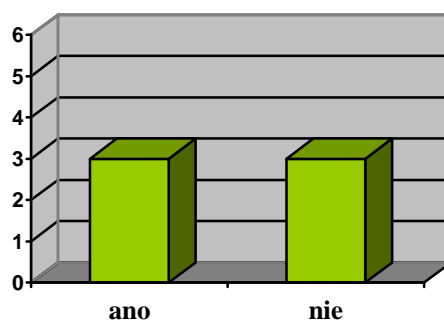
- **plánovania dochádzky** – k plánovaniu dochádzky sa vyjadrili štyria TL. Ako sme pred rotáciou zistili jednalo sa hlavne o TL, ktorí majú na starosti smennú pracovnú dobu. Po rotácii sa prihlásil ešte jeden TL, ktorý má asistentov s určenou smenou, zaujímala ho myšlienka zmeny a tak sa bude snažiť presadiť inú pracovnú dobu.

Graf 3.11: Plánovanie dochádzky - po pracovnej rotácii



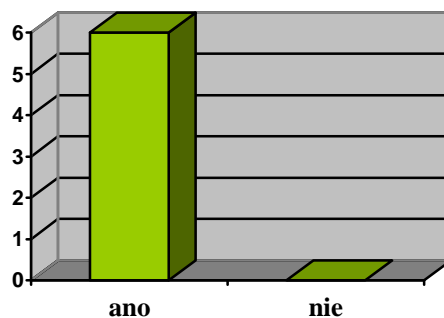
- **plánovanie rozvojových aktivít** – niektorí TL sa zoznámili s plánovaním aktivít pri procesoch, kde nie všetci asistenti môžu hromadne ísť na rozvojové aktivity, alebo tímovú schôdzku. Určitý počet asistentov musí ostať v prevádzke. A tak sa oboznamovali s možnosťami ako tieto situácie vyriešiť a prípadne do budúcnosti využiť vo svojom vlastnom procese.

Graf 3.12: *Plánovanie rozvojových aktivít - po pracovnej rotácii*



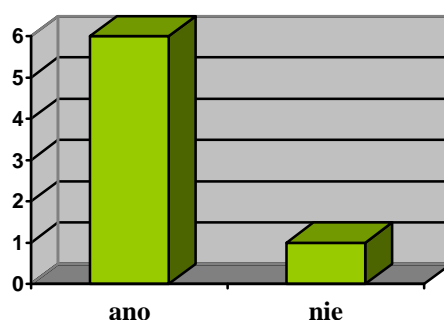
- **rozvoj asistentov** - prínosom pre niektorých TL bol väčší, či naopak menší počet rozvojových aktivít. Všetko mali zdôvodnené a tiež náhradný plán rôznych aktivít, či situácia, kde výber aktivít bol priamo na asistentoch (viď vyššie). Toto je oblasť, z ktorej si respondenti najviac zobrali. Ďalej hovorili o obohatení komunikácie s asistentmi. Spoločne s domovským TL konzultovali rôzne situácie a tak postupne prichádzali na nové a nové nápady v rozvoji asistentov, zvýšení výsledkov týchto asistentov a tiež celého tímu.

Graf 3.13: *Rozvoj asistentov - po pracovnej rotácii*



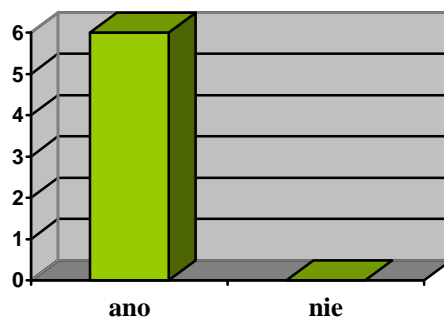
- **rozvoj procesu** – väčšina TL sa v tejto oblasti zjednocovali vo svojich odpovediach. Rozvoj procesu zobrali z oboch strán. Rotujúci TL spoločne s domovským TL zdieľali rôzne novinky v procese: ako vyriešili tu a tu situáciu a vzájomne sa dopĺňali a radili do budúcnosti. Obohacovali tak svoju myseľ pre neskoršie zapracovanie do svojich procesov. Na niektorých oddeleniach majú väčšiu podporu IT sektoru, analytikov, a podobne. To je tiež podnet v očiach respondentov k zmene na menej rozvinutom oddelení.

Graf 3.14: *Rozvoj procesu - po pracovnej rotácii*



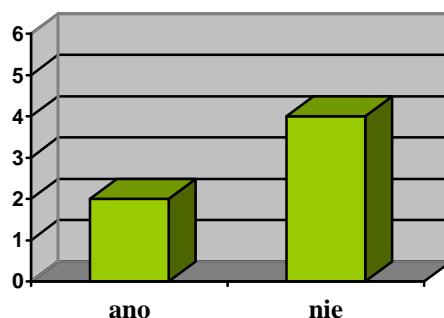
- **odborné znalosti z nového procesu** – svoje znalosti o novom procese si odnášajú všetci TL, účastníci pracovnej rotácie. Spomínali rôzne postupy, rôzne fakty o produktoch o postupoch v prípade nedodržaní zmluvných podmienok. Jedná sa o postupy, ktoré používa oddelenie, na ktoré sa rotujúci TL chystá rotovať. Ďalej tu patrí štandardne jednanie voči klientom spoločnosti, nové informácie o produktoch, službách spoločnosti.

Graf 3.6: *Odborné znalosti z nového procesu – po pracovnej rotácii*



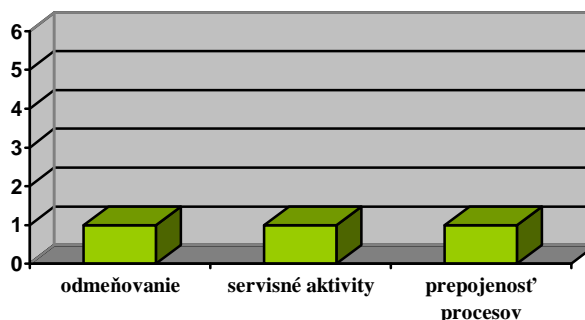
- **vedenie ľudí** – z tejto oblasti si rotujúci TL veľa neodnášajú. Zoznámili sa s vedením okrajovo. Majú zo sebou pár rád, ktoré s domovským TL konzultovali. Odpovede sa mi zhodovali a to v nutnosti väčšieho časového rozmedzia na túto oblasť. Dvaja TL o tejto znalosti hovorili v spojitosti o vekovom rozpätí asistentov v rotujúcom tíme.

Graf 3.15: *Vedenie ľudí - po pracovnej rotácii*



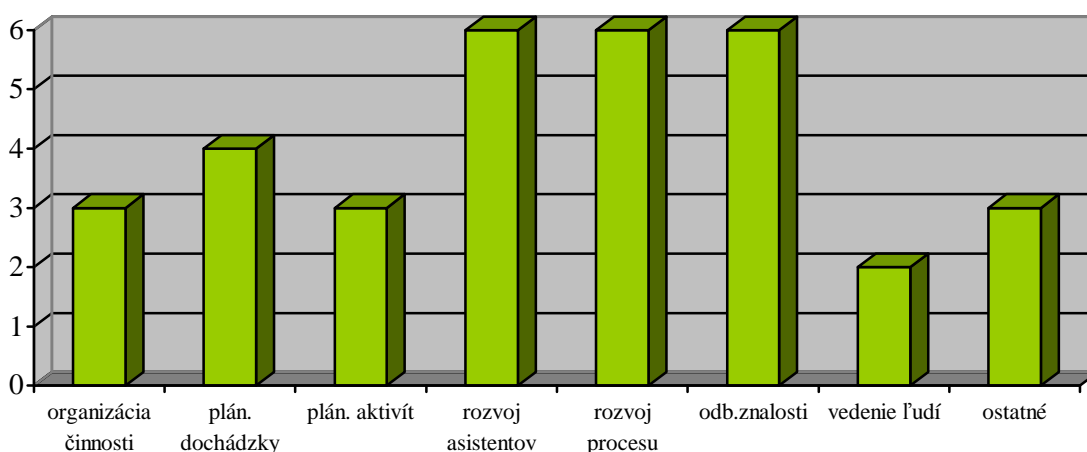
- **ostatné** – jeden TL si odnáša aktivity, ktoré môže vykonávať ich proces a doteraz sa tak nedialo. Praktiky, ktoré im umožnia vychádzať v ústrety klientovi a poradiť mu. TL, ktorý mal v pláne pozrieť sa na model odmeňovania (viď v 1. časti rozhovoru), tak aj učinil a odnáša si podnety k zmene, ale zároveň zdôrazňoval silne stránky svojho modelu odmeňovania. Preto sa bude snažiť svoj vylepšiť podnetmi z rotujúceho oddelenia. Jedného TL zaujala väčšia spojitosť na oddelení Predaja, previazanosť medzi tímami, naprieč celým oddelením. TL videl v tom väčšiu motiváciu pre jednotlivých asistentov.

Graf 3.16: *Ostatné - po pracovnej rotácii*



Znalosti, z ktorých si rotujúci TL najviac odniesli sú znalosti v rozvoji asistentov, v rozvoji procesu, a tiež sú to odborné znalosti. Obohatení sú hlavne o nové nápady ako inou formou rozvíjať svojich podriadených a tiež svoj zverený proces. Plánovanie dochádzky činnosť, ktorá tiež obohatila účastníkov rotácie a z ktorej si nesú podnety pre plánovanie dochádzky vo svojom vlastnom procese.

Graf 3.17: *Prehľad znalostí – po pracovnej rotácii*



8. Zúčastnili by ste sa ešte podobnej rotácie?

Respondenti videli prínos v tejto pracovnej rotácii, boli ňou nadšení a preto ich účasť na podobnej rotácii by bola určitá. Niektorí sa už rozprávali s domovských TL nielen na dlhšej spolupráce, tiež na rotácii na iné procesy v rámci daného oddelenia.

9. Aké návrhy na zlepšenie projektu rotujúceho zamestnanca by ste odporučili z Vašich doterajších skúsenosti v rámci finančnej spoločnosti?

Zo strany respondentov som si zaznamenal niekoľko návrhov do budúcnosti pre podobný projekt. Štyrom TL chýbal harmonogram činnosti rotácie. Harmonogram činnosti rotácie bol v projekte ponechaný na dohode rotujúceho TL a domovského TL. Harmonogram chceli z dôvodov prípravy. Vedeli by, čo všetko im má byť predstavené na oddelení a následne sa na to mohli vopred pripraviť. Niektorí sa zmienili o detailnom pláne, niektorí však detailný plán odmietali. Niektorí majú svoj harmonogram, radi si ho sami určujú. Potrebovali by však okruhy, ktorých by sa mali držať a aby sa na to mohli vhodne pripraviť.

Pripraviť si otázky zo svojho procesu, zaujímavosti zo svojho procesu. Doniesť prípadne materiály, podklady.

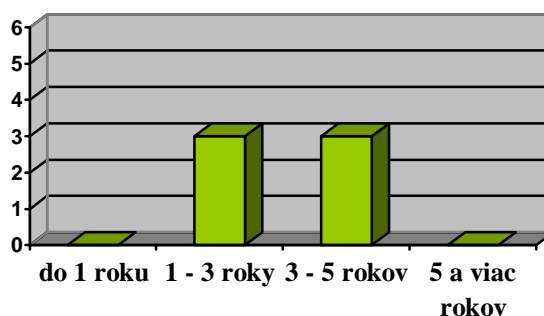
Trom TL nevyhovovala dĺžka trvania rotácie. uprednostnili by minimálne 3 až 6 mesiacov, tak aby mohli ešte detailnejšie poznať proces. Hlavne aby mohli poznať rôzne techniky vo vedení ľudí.

Zaujímavý bol nápad pripraviť pre zamestnanca akýsi WELCOME PACK, ktorý by obsahoval popis práce tímu, jeho náplň práce, fungovanie procesu, manuály podľa ktorých pracujú, či prezentácia o celom oddelení. Určite veľmi podnetný nápad, ktorý do budúcnosti môže byť prínosom.

Návrh do budúcnosti je pravidelné „koliesko“. TL v pravidelnej dobe by si prešiel rôznymi procesmi, mal by tiež vyhradený čas na zapracovanie a opäť následnú rotáciu na inom procese. Tak aby si svoje znalosti mohol stále zlepšovať a zvyšovať svoj prehľad o dianí v centre služieb pre zákazníkov.

10. Ako dlho už pracujete v tejto spoločnosti?

Graf 3.18: Doba práce v spoločnosti zaoberajúcej sa finančnými službami



TL, účastníci projektu v spoločnosti pracujú v priemere 3 roky. Na pozícia TL v priemere 1,5 roka. Je to doba, ktorá už umožňuje svoj vlastný proces poznať detailne, tiež procesy nadväzujúce a zároveň samotné oddelenie, v ktorom sa proces nachádza. TL má veľa znalosti a skúsenosti, ktoré mu umožňujú vidieť jasný cieľ v pracovnej rotácii a z nej následne ťažiť konkrétne potreby pre svoj proces.





























































11. Do spoločnosti GE Money ste nastúpili na pozíciu TL, alebo ste sa k nej postupne vypracovali?

Všetci účastníci projektu „rotácie teamleadrov“ nastúpili do spoločnosti na pozíciu asistenta. Až neskôr sa na pozíciu vypracovali cez senior asistenta k teamleadrovi. Možno práve to im umožnilo vidieť v rotácií prínos. Keďže väčšinou poznajú detailne svoj proces pretože v rámci neho postúpili, videli prínos v rozširovaní si svojich znalostí. TL sa na podobnej rotácií už zúčastnili, práve na svojich predchádzajúcich pozíciách. Nedostatok prikladali práve neorganizovaniu interných rotácií na pozícií TL vo veľkej miere. Sami z rozprávania poznamenali, že aj ostatní TL by mali o takúto pracovnú rotáciu záujem. Samozrejme absolvovať rotáciu je potreba so súhlasom manažéra, ktorý sa pozerá z veľkej časti na proces. Aby oddelenie nebolo ohrozené absenciou TL, je potreba mu zaistiť náhradu a pod.

4.5.3 3. časť interpretácie výsledkov

V tretej časti som sa zamerala na jednotlivé znalosti, na ktoré sme sa s rotujúcimi TL zamerali v rozhovore. Analyzovala som z rozhovorov, ktoré sa uskutočnili po rotácií ako si vymenované činnosti účastníci rotácie osvojili. Nakoľko ich samotná rotácia obohatila a ktoré znalosti aplikujú vo svojom procese samostatne, či pod dozorom. Tiež znalosti, ktoré predávajú na asistentov alebo vôbec nepoužívajú.

Tab. 3.1: *Prehľad stupňov kvality jednotlivých znalostí po pracovnej rotácii*

znalosť \ účastníci rotácie	TL 1	TL 2	TL 3	TL 4	TL 5	TL 6
v organizácií činnosti						
v plánovaní dochádzky						
v plánovaní rozvojových aktivít						
v rozvoji asistentov						
v rozvoji procesu						
odborné znalosti						
vo vedení ľudí						
model odmeňovania						
servisné aktivity						
prepojenosť tímov na oddelení						



Znalosť nepoužíva



Znalosť používa samostatne



Znalosť používa
pod dozorom



Znalosť predáva asistentovi

Analyzovala som si jednotlivé znalosti, ktoré si rotujúci TL mohli osvojiť, či využiť vo svojom procese. Ako je vidieť z tab. 3.1: *Prehľad stupňov kvality jednotlivých znalostí po pracovnej rotácii*: Projekt „Pracovná rotácia TL“ zaujala svoje miesto hlavne v znalostiach o rozvoji procesu, rozvoji asistentov a odborné znalosti. Tieto znalosti rotujúci TL sa snažia vykonávať vo svojom procese samostatne, či pod dozorom. Niektoré činnosti dokonca predávajú už aj svojim asistentom. Ako som spomínala rozhovor sa uskutočnil týždeň po rotácii a dozvedela som sa v rozhovore, že niektoré činnosti boli aplikované ihneď do procesu, už za priebehu rotácie.

Taktiež pomerne veľký podiel u účastníkov rotácie mali znalosti v plánovaní dochádzky, hlavne v smenej prevádzke. Toto zaujímalo TL, ktorý prichádzali zo smennej prevádzky. Zaujímali ich otázky ako, čo najefektívnejšie naplánovať dochádzku z hľadiska zaistenie prevádzky a asistentových preferencií. TL využívajú znalosti na vylepšenie svojho procesu. Už vo svojom procese mali vyskúšaný svoj plánovač dochádzky a preto v malých krokoch využijú podnety k zmene.

Plánovanie rozvojových aktivít zaznamenali TL, taktiež hlavne so smenných procesov. Dokonca jeden už v rámci dlhodobého naplánovaného workshopu využil zmenu a účastníkov plánoval podľa výsledkov v tíme za posledný mesiac. Videl túto možnosť ako vhodný motivujúci nástroj.

Na organizáciu činnosti práce sa dĺžka rotácie tiež podpísala. TL diskutovali o efektívnejšom využití asistentov, o zadaní a pridelení nových činností. A pár podnetov si so sebou z rotácie odniesli a snažia sa po malých krokoch aplikovať do svojho procesu.

Znalosti v oblasti vedenia ľudí nezaznamenali tak veľký ohlas ako v predchádzajúcich znalostiach. Vedenie ľudí je náročné a nie ľahko naučiteľné za krátku dobu. Aby si mohli TL osvojiť túto znalosť aspoň z časti, potrebovali by väčšie časové rozpätie rotácie.

Znalosti, s ktorými prišli jednotlivý TL, buď využili alebo sa dohodli na dlhodobej spolupráci, podľa náročnosti témy. Nastala aj situácia, keď sa TL informoval a vo svojom procese nevyužil poznatok, z hľadiska neumožňujúcich podmienok.

Z tabuľky je vidieť aj veľa činností pod dozorom, a teda predpokladám dlhodobejšiu spoluprácu medzi jednotlivými oddeleniami. Vidím to ako veľké pozitívum, pretože cieľom takýchto rotácií je aj zlepšenie komunikácie v spoločnosti, nielen v rámci oddelení, či nadväzujúcich procesov ale aj v rámci celého podniku.

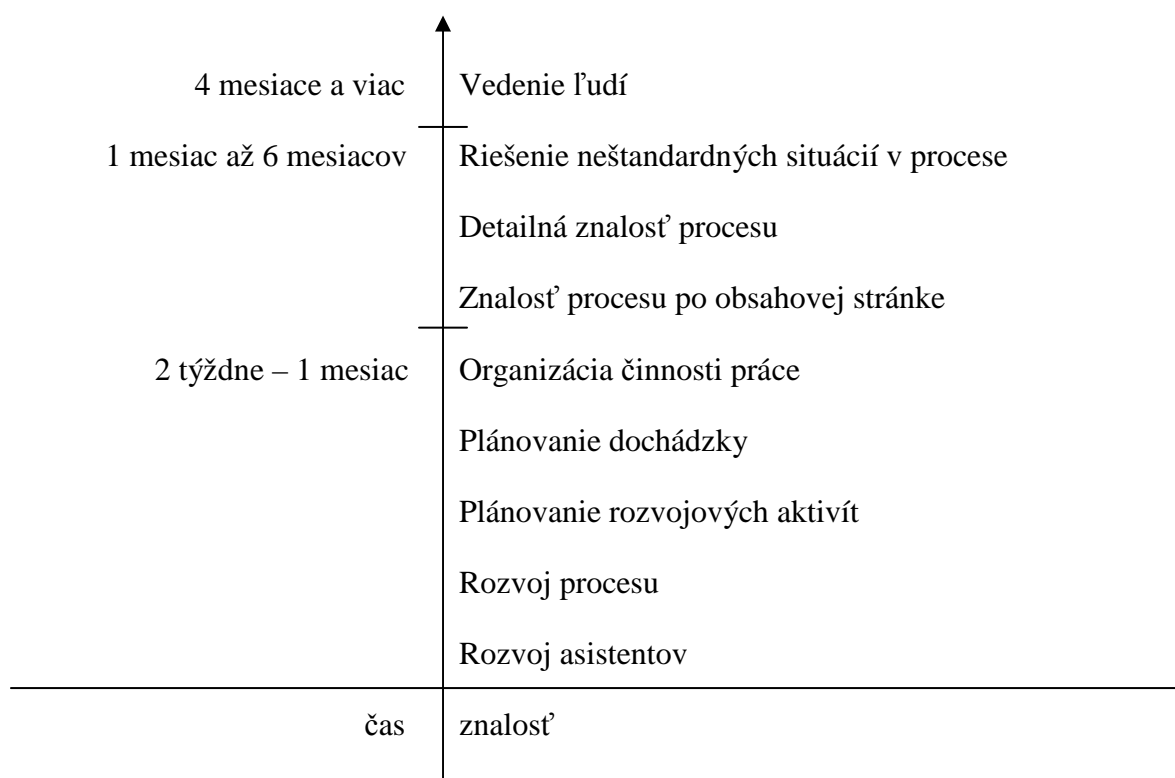
5 Návrhy a následne odporúčenia

Projekt „Pracovná rotácia TL“ bol za účelom vyzdvihnutia dôležitosti interných rotácií. Dôraz rotácie som kládla na vyzdvihnutie prínosu v prepojenosti práce, v nadviazaní spolupráce medzi jednotlivými oddeleniami a tým zvyšovaní kvality práce v celom centre služieb pre zákazníkov. Projekt bol pilotným, ktorého myšlienkou bolo odštartovanie ďalších podobných rotácií. A verím, že budú v centre zákazníckych služieb pokračovať.

Návrhy, ktoré by som odporučila pre následné interné rotácie sú:

1. Interné rotácie plánovať podľa potreby daného TL. Či už to bude z podnetu jeho samého alebo jeho nadriadeného. Plánovanie by malo odrážať proces, ktorý daný TL zastáva a jeho potreby. Doporučujem plánovať rotácie z časového hľadiska, podľa znalostí, ktoré chce vybraný TL získať a potrebuje ich získať. Pre ukážku som vytvorila časový plán jednotlivých rotácií podľa znalostí, ktoré chce daný TL nadobudnúť.

Obr. 3.5: Časový plán pracovnej rotácie podľa znalostí, na ktoré je zameraná



Znalosti, ktoré sme v pilotnej fáze interných rotácií zvládli som plánovala v dĺžke trvania 2 týždne až 1 mesiac. Záleží na účastníkovi rotácie a náročnosti jeho procesu. Znalosti po obsahovej stránke daného procesu, jeho pochopenie a riešenie štandardných i neštandardných situácií vyžaduje, aby daný TL v procese absolvoval 1 až 6 mesiacov. Je to adaptačný proces, v rámci ktorého sa TL zoznamuje s novým procesom. Potrebuje vidieť a osvojiť si činnosti, ktoré jednotliví asistenti vykonávajú. Potrebuje vidieť neštandardne situácie, ktoré sa niekedy vyskytujú jedenkrát za mesiac a niekedy jedenkrát v priebehu pol roka. Aby TL vedel riešiť tieto situácie je nutné, mať znalosť o danom procese a prípadne poznať zdroje odkiaľ čerpať pri riešení neštandardných situácií. Ďalšou oblasťou znalostí ľudí v danom procese je osvojenie si nových techník a metód vo vedení ľudí. Opäť je nutnosťou rozlišovať o akého TL ide, je to nováčik na danej pozícii, alebo už na pozícii TL je dva, tri a viac rokov. Pozrime sa, či sa už daný TL stretol s iným typom ľudí alebo si do svojho tímu vyberá jeden typ asistentov z hľadiska povahových vlastností. Cieľom takejto štyri a viac mesačnej rotácie je nadobudnúť znalosti vo vedení ľudí od skúsenejšieho TL na inom procese. Rotácia by mala v tomto prípade byť zameraná na poznanie asistentov v danom procese, na techniky vedenia, ktoré používa domovský TL. Vzájomné zdieľanie si skúsenosti a vzájomné riešenie situácií, ktoré počas rotácie nastanú.

2. Ďalej navrhujem stanoviť časový harmonogram aktivít v rámci rotácie. Čo všetko je treba v rámci rotácie stihnúť. V pilotnej fáze „Pracovná rotácia TL“ sme časový harmonogram ponechali na dohode rotujúceho TL a domovského TL. Len časť bola stanovená, a to doba v rámci dvoch týždňov rotácie. Rotujúci TL mali dané ciele, ktoré mali naplniť a výstup, ktorý mali absolvovať. Harmonogram bol ponechaný na ich časových možnostiach v rámci dvoch týždňov po 4 hodinách denne.

Tiež doporučujem v budúcnosti brať dôraz na typ TL. Potrebuje časový harmonogram krok po kroku alebo len oblasti, ktoré má splniť za väčšie časové obdobie? Tieto náležitosti je treba brať v úvahu pri plánovaní rotácie. Pre predstavu som vypracovala časť dvoch návrhov časového harmonogramu. Jeden konkrétny krok po kroku, po hodinách (viď príloha č. 4). Druhý všeobecný, ktorý je rozdelený na 4 etapy s oblasťami spadajúcimi do jednotlivých etáp (viď príloha č. 5).

3. Návrhom do budúcnosti pre interne rotácie je WELCOME PACK, ktorého súčasťou môže byť aj časový harmonogram spomínaný vyššie. Jeho obsahom by bol popis práce tímu, jeho náplň práce, fungovanie procesu, manuály podľa ktorých asistenti pracujú, prezentácia alebo stručný popis celého tímu a následne aj oddelenia. Všetko vopred pripravené v jednom

celku, aby si to rotujúci TL mohol pozrieť. Dostáva sa mu tak možnosť premýšľať, čo je pre neho zaujímavé viac a čo je zaujímavé menej. Akej aktivite bude venovať viac pozornosť aby ju mohol vo svojom procese následne aplikovať.

4. Od TL ďalej vzišiel nápad na pravidelné „koliesko rotácií“. TL by si v pravidelnej dobe prešiel rôznymi procesmi. Mal by tiež vyhradený čas na zapracovanie a opäť následnú rotáciu na inom procese. Tak aby si svoje znalosti mohol stále zlepšovať a zvyšovať svoj prehľad o dianí v centre služieb pre zákazníka. Zhromažďovať viac znalosti pre zlepšenie nie len svojho procesu, ale tiež ostatných v tomto centre. Získavať tieto nové znalosti môže aj pre prípadne vyššiu pozíciu a získa aj rozhľad pri nasmerovaní kariéry svojich podriadených.

6 Záver

Spoločnosť zaoberajúca sa finančnými službami je veľmi dynamickou a rozvíjajúcou sa vďaka svojim zamestnancom. Do popredia sa dostáva aktívny prístup nielen voči rozvojovým aktivitám, ale aj voči samotným klientom. Najspokojnejší a najvýkonnejší zamestnanci sú väčšinou v podnikoch, v ktorých manažéri vedia počúvať a aktívne reagovať na podnety, pripomienky svojich podriadených. A o to sa snaží aj spoločnosť, v ktorej som uskutočnila svoj výskum.

Cieľom mojej práce bolo zdôrazniť význam pracovných rotácií na vodcovských pozíciách, konkrétne na pozícií teamleadrov ako špecifickej skupiny líniových manažérov. Tento cieľ sa naplnil, výsledkom bolo zrealizovanie projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“ a pozitívne ohlasy a výsledky osvojovania nových znalostí do procesu od účastníkov rotácie (pozri kapitolu 3.: Analýza súčasného stavu). S účastníkmi som viedla rozhovory, ktorých výsledkom boli kladné reakcie na daný projekt a rozšírenie interných rotácií do budúcnosti. K výsledkom z rozhovorov a zostaveniu súhrnu mi pomohla použitá a naštudovaná literatúra, ale tiež prax v tejto spoločnosti a všetci zúčastnení spomínaného projektu.

Vytvorenie projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“, snaha plniť ciele a tým aj stratégiu spoločnosti by mala podporiť myšlienku rozvinutia interných rotácií vo vyššom počte na danej cieľovej skupine účastníkov.

Snaha plniť efektívne cieľ spoločnosti by mala zohľadňovať kritéria pri výbere účastníkov, záujmy a potreby týchto účastníkov. Nezabúdať na zdokonaľovanie systému interných rotácií a neustále vylepšovať projekt, či už podnetmi od zúčastnených TL alebo nezúčastnených TL. Rozvinúť kreativitu jednotlivcov a zároveň prepojiť jednotlivé procesy či oddelenia a tým zabezpečiť plnenie vopred stanovených cieľov. Rotácia obohacuje teamleadrov o nové znalosti, podnety k zmene a motivuje ich k lepším výsledkom. Zároveň pracovná rotácia nie je tak nákladná a rozvíja zamestnanca vo viacerých smeroch. Spoločnosť tak môže ušetriť náklady na rôzne školenia a využiť práve tento nástroj vzdelávania svojich zamestnancov.

Z vlastnej skúsenosti môžem povedať, že vďaka dobrej a priateľskej atmosfére v danej spoločnosti sa vytvárajú stále lepšie a lepšie podmienky pre zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. Patrí k hlavným stimulom k podávaniu lepších pracovných výsledkov.

Záujmom vedenia spoločnosti je neustále zvyšovanie a skvalitňovanie pracovných výsledkov jednotlivcov a dosahovanie tak pozitívnych výsledkov celej spoločnosti. Preto verím, že moje návrhy na rozvoj interných rotácií budú použité a spomenuté výsledky povedú k stále zvyšujúcim sa výsledkom.

Verím, že moja práca bude pre spoločnosť prínosom v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

KNIHY

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení Lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BELOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 352 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [3] DONNELLY, J. H. a GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80- 7169-422-3.
- [4] HAYES, N. Psychologie týmové práce. Prel. P. Císarová aj. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN. 80-7178-983-6.
- [5] HENDL, J. Úvod do kvalitativního výzkumu. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 243 s. ISBN 80-246-0030-7.
- [6] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KOVÁCS, J. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita OSTRAVA Ekonomická fakulta, 2007. 208 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [8] KRÜGER, W. Vedení týmu. Prel. P. Kunst nj. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [9] LANG, H. Management trendy a teorie. Prel. O. Kupec a Z. Šámalová nj. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [10] VEBER, J. a kol. Management. 2. vyd. Praha: Managament Press, 2007. 600 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ELEKTRONICKÉ MONOGRAFIE

- [11] Equal [online] aktualizácia 01. 10. 1999 [cit. 2010-03-06] Dostupné z WWW: http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_JobRotationi_v_EU.pdf.

- [12] Equal [online] aktualizácia 01. 01. 2004 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/metodika_rotace_prace.pdf>.
- [13] Ge Money [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/gemoney-bank>>.
- [14] Ge Money [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/gemonymultiservis>>.
- [15] Ge Money [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti/gemoney-auto>>.
- [16] Ge Money [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/ostava>>.
- [17] Ge Money [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/vzdelavani-a-rozvoj>>.
- [18] Keral [online] aktualizácia 01. 01. 2004 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z WWW: <http://www.keral.com/articles/Job_rotation_is_a_big_motivator.htm>.
- [19] O skole [online] aktualizácia 01. 01. 2008 [cit. 2010-02-28]. Dostupné z WWW: <http://www.oskole.sk/index.php?id_cat=1013&clanok=2478>.
- [20] OPPAPERS [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.oppapers.com/essays/Job-Enlargement-Job-Rotation-Job-Enrichment/84361>>.
- [21] SpringerLink [online] aktualizácia 01. 01. 2004 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z WWW: <<http://80.www.springerlink.com/dialog.cvut.cz/content/k2n05726g627302j/fulltext.pdf>>.
- [22] Strojnícka fakulta [online] aktualizácia 01. 01. 2010 [cit. 2010-03-29]. Dostupné z WWW:

<<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/8-2005/pdf/87-89.pdf>>.

[23] Training and Development [online] aktualizácia 01. 01. 2007 [cit. 2010-03-06].

Dostupné z WWW: <<http://traininganddevelopment.naukrihub.com/methods-of-training/on-the-job-training/job-rotation.html>>.

[24] Wikipedia [online] aktualizácia 10. 03. 2010 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z

WWW:

<[http://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEment_\(%C4%8Dinnos%C5%A5\)](http://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEment_(%C4%8Dinnos%C5%A5))>

.

Zoznam skratiek

TL - Teamleader

Odd. – oddelenie

ZS – zákaznícky servis

SA – senior asistent

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Prílohy

Príloha č. 1: Metodika projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“

Príloha č. 2: Návodne otázky pre rozhovor uskutočnený pred pracovnou rotáciou

Príloha c. 3: Návodne otázky pre rozhovor uskutočnený po pracovnej rotácii

Príloha c. 4: Časový harmonogram jednotlivých aktivít v rámci pracovnej rotácie
(príklad 1.)

Príloha c. 5: Časový harmonogram jednotlivých aktivít v rámci pracovnej rotácie
(príklad 2.)

Príloha č. 1: Metodika projektu „Pracovná rotácia teamleadrov“

Pojmy	<p>- domovský TL - je vedúci tímu, ktorý privíta TL z iného oddelenia (vopred manažérmi určeného). Pripraví mu program, zoznámi ho s procesmi a s náplňou práce jeho tímu. Spoločne budú pracovať na odstránení nedostatkov a využití skúsenosti oboch vedúcich tímov.</p> <p>- rotujúci TL - je ten, ktorý v priebehu dvoch týždňov bude pol dňa pracovať na svojom procese a druhú polovicu dňa pôjde získavať skúsenosti na hosťujúce oddelenie do vopred určeného procesu.</p>
Účastníci	teamleader 1 (odd. Predaj), teamleader 2 (odd. Pohľadávky), teamleader 3 (odd. Predaj), teamleader 4 (odd. Predaj), teamleader 5 (odd. Predaj), teamleader 6 (odd. Zákaznícky servis)
Odd., na ktoré bude TL rotovať	teamleader 1 (odd. Pohľadávky), teamleader 2 (odd. Predaj), teamleader 3 (odd. Akvizície), teamleader 4 (odd. Pohľadávky), teamleader 5 (odd. Zákaznícky servis), teamleader 6 (odd. Pohľadávky)
Účel	predstavuje nadobudnutie nových znalostí o nadväzujúcich procesoch, oboznámenie sa ním
Cieľ	<ul style="list-style-type: none"> - oboznámenie sa s novým procesom. - zvýšiť výsledky asistentov, - získať poznatky o novom procese, - získať využitie vo svojom vlastnom procese – best practise, - na konci rotácie zorganizovať schôdzku, kde domovský TL spolu s rotujúcim TL prekonzultujú samotných asistentov. Budú riešiť otázky: Aké metódy využívajú na jednotlivých asistentov, osvedčené metódy tiež nové nápady. Budú sa zaoberať novými poznatkami na zlepšenie procesu, vylepšenie systémov a pracovných postupov. Na schôdzke si TL predajú skúsenosti. Budú riešiť situácie, ktoré si pri rotácií všimli a prekonzultujú svoje názory,

	<ul style="list-style-type: none"> - pripraviť si výstup z rotácie. Výstup si budú pripravovať dvojice, ktoré spolupracovali v rámci rotácie (čo robili doteraz inak, v čom si dali poradiť a využijú do budúcnosti, čo získali, čo sa naopak osvedčilo).
Proces pracovnej rotácie	<p>Fáze jednotlivých aktivít sú:</p> <ul style="list-style-type: none"> - skúsenosť, - zdieľanie, - proces, - prístupnosť, - aplikácia.
Časový harmonogram	<ul style="list-style-type: none"> - doba 2 týždne, - zástup - senior asistent, - 4 hodiny TL bude pracovať vo svojom tíme, - 4 hodiny bude TL rotovať.
Úloha pre TL	<ul style="list-style-type: none"> - zmapovať nový proces, previesť novinky, overené postupy na svoj vlastný proces, - úlohou je zistiť kde sa dá použiť zlepšenie systému z jedného oddelenia na druhé, - zamedzenie dvojitej práce, - ovplyvňovať výsledky, - konzultácia medzi TL o jednotlivých asistentoch, - zisťovať informácie o projektoch na oddelení a ich využitie vo vlastnom oddelení – best practise, - na konci rotácie sa uskutoční schôdzka kde domovský a rotujúci TL prekonzultovali motiváciu rozvoj jednotlivých asistentov, doporučenia, techniky riadenia na jednotlivých asistentov, - diskusia o aktivitách, ktoré by TL využili vo svojich procesoch.

Príloha č. 2: Návodne otázky pre rozhovor uskutočnený pred rotáciou

1. Prosím skúste porozmýšľať nad minimálne tromi výhodami a tromi nevýhodami.
V čom vidíte prínos rotácie a v čom naopak úskalía?
2. Aký prínos vidíte v rotácií pre spoločnosť?
3. Aký prínos vidíte v rotácií pre podriadeného?
4. Čo očakávate od rotácie na oddelení: „odd., na ktorom daný TL rotoval“?
5. Je Vám jasný daný cieľ rotácie? Ak áno, aký je tento cieľ?
6. Aký je Váš konkrétny /osobný/ cieľ rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“?
7. Na ktoré činnosti sa najviac chcete zamerať z daných aktivít TL:
8. V čom si myslíte, že Vám nové oddelenie môže byť prínosom?
9. Čo si myslíte, že naopak využijete z doterajších skúsenosti a pomôžete oddeleniu „odd. na ktorom daný TL rotoval“?

Príloha c. 3: Návodne otázky pre rozhovor uskutočnený po rotácii

1. V čom konkrétne vidíte prínos Vašej rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“ pre Vás?
2. V čom konkrétne vidíte prínos Vašej rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“ pre spoločnosť?
3. V čom konkrétne vidíte prínos Vašej rotácie na oddelení „odd., na ktorom daný TL rotoval“ pre vašich podriadených?
4. Čím konkrétne Vás nové oddelenie obohatilo?
5. Je niečo čo Vám chýbalo pri rotácii? (garant, práca s manažérom, čas,...)
6. Boli naplnené Vaše očakávania? Povedzte ich.
7. Čo si z rotácie odnášate z nasledujúcich činností?
8. Zúčastnili by ste sa ešte podobnej rotácie?
9. Aké návrhy na zlepšenie projektu rotujúceho zamestnanca by ste odporučili z Vašich doterajších skúseností v rámci finančnej spoločnosti?
10. Ako dlho už pracujete v tejto spoločnosti?
11. Do spoločnosti GE Money ste nastúpili na pozíciu TL, alebo ste sa k nej postupne vypracovali?

Príloha c. 4: Časový harmonogram jednotlivých aktivít v rámci pracovnej rotácie (príklad 1.)

etapa	deň	doba	poverený pracovník	popis činnosti
1. etapa	1. deň	08:00 - 09:00	TL	- zoznámenie sa s TL. Schôdzka na definovanie dôvodu rotácie, očakávaní, cieľov i prínosov.
		09:00 - 10:00	TL, SA, asistenti	- zoznámenie sa s tímom. - schôdzka, kde bude vzájomne predstavenie, objasnenie dôvodu rotácie, definovanie prínosov pre tím.
		10:00 - 12:00	TL, SA	- oboznámenie sa s činnosťou procesu, obsahom práce jednotlivých asistentov. - priblíženie ukazovateľov výkonnosti jednotlivých asistentov, výsledky jednotlivých asistentov a celého tímu. - nápady, návrhy, doporučená ohľadom merateľnosti výkonnosti + prípadná dohoda na ďalšej schôdzke na túto tému. Porovnanie týchto ukazovateľov.
	2. deň	08:00 - 09:00	SA	- oboznámenie sa s aplikáciami, ktoré asistenti využívajú pri svojej práci. Systémy na zaznamenávanie hovorov. Aplikácie, ktoré pomáhajú plniť štandardnú pracovnú náplň práce asistenta.
		09:00 - 10:00	asistent 1	- náslechy (dôraz na komunikáciu, vedenie a štruktúru u asistenta 1 a jeho komunikačné znalosti. Sledovanie zaznamenávania hovorov do aplikácií. Čo všetko potrebuje asistent k práci, ktoré databázy využíva. Na zaznamenávanie nových poznatkov o produktoch, spôsobe vedenia hovoru.)
		10:00 - 11:00	asistent 2	- náslechy (dôraz na komunikáciu, vedenie a štruktúru u asistenta 2 a jeho komunikačné znalosti. Sledovanie zaznamenávania hovorov do aplikácií. Čo všetko potrebuje asistent k práci, ktoré databázy využíva. Na zaznamenávanie nových poznatkov o produktoch, spôsobe vedenia hovoru.)
		11:00 - 12:00	asistent 3	- náslechy (dôraz na komunikáciu, vedenie a štruktúru u asistenta 3 a jeho komunikačné znalosti. Sledovanie zaznamenávania hovorov do aplikácií. Čo všetko potrebuje asistent k práci, ktoré databázy využíva. Na zaznamenávanie nových poznatkov o produktoch, spôsobe vedenia hovoru.)

etapa	deň	doba	poverený pracovník	popis činnosti
Pokračovanie 1. etapy	3. deň	08:00 - 09:00	SA	- utriedenie si získaných informácií spoločne so SA. Vyjasnenie si otázok z náslechoh – komunikačných znalostí jednotlivých asistentov a používanie aplikácií. Rady čo by mohli používať, čo by ulhačilo prácu asistenta, SA či TL. A čo si rotujúci TL prevezme do svojho procesu.
		09:00 - 10:00	asistent 4	- náslechy (dôraz na komunikáciu, vedenie a štruktúru u asistenta 4 a jeho komunikačné znalosti. Sledovanie zaznamenávania hovorov do aplikácií. Čo všetko potrebuje asistent k práci, ktoré databázy využíva. Na zaznamenávanie nových poznatkov o produktoch, spôsobe vedenia hovoru.)
		10:00 - 11:00	asistent 5	- náslechy (dôraz na komunikáciu, vedenie a štruktúru u asistenta 5 a jeho komunikačné znalosti. Sledovanie zaznamenávania hovorov do aplikácií. Čo všetko potrebuje asistent k práci, ktoré databázy využíva. Na zaznamenávanie nových poznatkov o produktoch, spôsobe vedenia hovoru.)
		11:00 - 12:00	asistent 6	- náslechy (dôraz na komunikáciu, vedenie a štruktúru u asistenta 6 a jeho komunikačné znalosti. Sledovanie zaznamenávania hovorov do aplikácií. Čo všetko potrebuje asistent k práci, ktoré databázy využíva. Na zaznamenávanie nových poznatkov o produktoch, spôsobe vedenia hovoru.)
	4. deň	09:00 - 10:00	SA	- utriedenie si získaných informácií spoločne so SA. Vyjasnenie si otázok z náslechoh – komunikačných znalostí jednotlivých asistentov a používanie aplikácií. Rady čo by mohli používať, čo by ulhačilo prácu asistenta, SA či TL. A čo si rotujúci TL prevezme do svojho procesu.
		10:00 - 12:00	TL, SA	- analýza hovorov jednotlivých asistentov, hodnotenie jednotlivých asistentov. Možnosti ich motivácie. - návrhy na zlepšenie procesov. Porovnávanie hovorov, čo by mohli využiť vzájomne s rôznych procesov. Čím obohatiť nový proces? - analýza ovplyvňujúcich prostriedkov u výborných najlepších asistentov - ich cesta k najlepším výsledkom, čo im pomohlo k dosahovaniu daných výsledkov. - analýza asistentov s najslabšími výsledkami v rámci tímu - možnosti ich rozvoja a motivačné nástroje pre nich

Príloha c. 5: Časový harmonogram jednotlivých aktivít v rámci pracovnej rotácie (príklad 2.)

etapa	deň	názov etapy	popis jednotlivých činností
1 etapa	1. - 4. deň	oboznámenie sa s procesom	- zoznámiť sa s tímom a zmapovať si procesy a činnosti tímu,
			- priblíženie ukazovateľov výkonnosti + ich vypovedacie schopnosti,
			- oboznámenie sa s retortami výsledkov tímu
			- využiteľnosť tímu - výsledky, ako je meraná, čo ju ovplyvňuje
			- oboznámenie sa so systémami, prostredníctvom ktorých sa výsledky merajú
			- zistenie praktík, ktoré používajú na ovplyvňovanie výsledkov
			- motivácia jednotlivých asistentov
			- analýza jednotlivých členov tímu
			- analýza výborných asistentov - ich cesta k najlepším výsledkom, čo im pomohlo k dosahovaniu daných výsledkov
			- analýza asistentov s najslabšími výsledkami v rámci tímu - možnosti ich rozvoja a motivačných nástrojov pre nich
2. etapa	5. - 12. deň	aktivity na zlepšovanie výsledkov tímu	- vypracovať návrh spolu so stavajúcim TL na zlepšenie výsledkov u najslabších členov tímu
			- aktívne sa podieľať na hodnotení asistentov
			- viesť následky, podávanie spätnej väzby spolu s TL prípadne SA jednotlivým asistentom
			- analýzy jednotlivých asistentov a doporučenia TL pre ich rozvoj
			- sledovanie výsledkov tímu, jednotlivých asistentov
			- plánovanie dochádzky na ďalší mesiac
			- návrhy na komunikáciu s klientom

etapa	deň	názov etapy	popis jednotlivých činností
3. etapa	13. - 15. deň	vyhodnocovanie, návrhy a doporučenia	- výsledky jednotlivých asistentov a zhodnotenie možností ich zlepšovania
			- výsledky celého tímu, analýza najsilnejších a najslabších článkov tímu
			- ako návrhy a uskutočnene doporučenia zmenili
			- prezentácia rotácie - tímu rotujúceho TL
			- prezentácia rotácie - tímu kde TL rotoval
			- prezentácia rotácie - manažérom a oddeleniu ľudských zdrojov
4. etapa	1 mesiac po rotácií	"best practise" do svojho procesu	- porovnanie výsledkov pred rotáciou a zhodnotenie stavu mesiac po rotácií
			- zavedenie noviniek - osvedčených postupov či námetmi "rotujúceho TL" vylepšených postupov z domovského procesu do svojho tímu
			- využitie motivujúcich prostriedkov vo svojom tíme
			- využitie znalosti získane rotáciou vo svojom tíme
			- neustále sledovanie výsledkov pri zavedení